

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК \_\_\_\_\_

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«\_09\_»\_грудня\_\_\_2019 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему «Управління стійким розвитком підприємства в умовах  
турбулентного середовища»

**Виконав:**

студент 6-го курсу, групи УВ-81мп  
НЕЧАЙ АНТОН МИКОЛАЙОВИЧ \_\_\_\_\_

**Науковий  
керівник:**

доцент кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. ШКРОБОТ М. В. \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

доцент кафедри промислового  
маркетингу  
к.е.н., доц. ЯЗВІНСЬКА Н. В. \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань*  
Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)***

***ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ***

***«МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»***

***СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»***

***«Затверджую»***

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
07 листопада 2018 року

**ЗАВДАННЯ  
на магістерську дисертацію студенту  
НЕЧАЮ АНТОНУ МИКОЛАЙОВИЧУ**

***1. Тема дисертації*** «Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища»

***науковий керівник дисертації*** Шкробот М. В., к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

***2. Строк подання студентом дисертації*** 29 листопада 2019 року.

***3. Об'єкт дослідження:*** система управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища.

***4. Предмет дослідження:*** є стан системи управління стійким розвитком підприємства ТОВ «Мобіле-Модус».

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сутність стійкого розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища;
- дослідити сучасні концепції управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання управління стійким розвитком підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- дослідити передумови удосконалення управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища;
- зробити аналіз та діагностику існуючого управління стійким розвитком підприємства;
- оцінити систему забезпечення стійкого розвитку підприємства;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати стратегічні пропозиції щодо управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища;
- розробити заходи щодо забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) основні складові забезпечення стійкого розвитку та інструментарій менеджменту для забезпечення стійкого розвитку в умовах турбулентного середовища
- 2) організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мобіле-Модус»;
- 3) динаміка зміни показників господарської діяльності ТОВ «Мобіле-Модус» за 2014-2018рр.;
- 4) діагностика внутрішньої стійкості та характеристика особливостей сфери діяльності ТОВ «Мобіле-Модус»;
- 5) комплексна оцінка забезпечення стійкості ТОВ «Мобіле-Модус»;
- 6) виявлені проблеми в системі управління стійкістю ТОВ «Мобіле-Модус»;
- 7) стратегічні пропозиції щодо забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Мобіле-Модус»;
- 8) прогнозоване значення чистого прибутку ТОВ «Мобіле-Модус» на 2019-2021 рр.;
- 9) рекомендації щодо покращення функціонування системи управління стійким розвитком ТОВ «Мобіле-Модус»;
- 10) економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Стаття «Теоретико-методичні основи стійкого розвитку підприємства» у Міжнародний електронний науковий журнал «Наука Онлайн»;
- 2) Стаття «Принципи та інструменти забезпечення стійкості підприємства в умовах турбулентного середовища» у збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління», 2020 рік, №14.

## **8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 року.**

### ***9. Календарний план***

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2018 – 31.12.2018	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління стійким розвитком підприємства	01.01.2019 – 28.02.2019	
3.	Аналіз діяльності ТОВ «Мобіле-Модус» на предмет виявлення стійкого розвитку	01.03.2019 – 31.03.2019	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають стійкий розвиток	01.04.2019 – 30.04.2019	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму стійкого розвитку підприємства	01.05.2019 – 31.06.2019	
6.	Формування механізму стійкого розвитку підприємства та програми його впровадження для ТОВ «Мобіле-Модус»	01.09.2019 – 30.09.2019	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2019 – 31.10.2019	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2019 – 20.11.2019	

Студент

\_\_\_\_\_

Нечай А. М.

Науковий керівник дисертації

\_\_\_\_\_

Шкробот М. В.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему **«Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища»** містить 107 сторінок, 21 таблиця, 15 рисунків, 5 додатка. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

**Метою роботи** є обґрунтування заходів та напрямів забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства та інструментів їх реалізації в умовах невизначеності та нестабільного зовнішнього середовища.

**Об'єктом дослідження** є система управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища.

**Предметом дослідження** є стан системи управління стійким розвитком підприємства ТОВ «Мобіле-Модус».

**Методи дослідження:** системний підхід, метод групування, методи економічного аналізу, графічного моделювання організаційних структур.

**Результати дослідження** можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, зокрема ТОВ «Мобіле-Модус». Представлений у роботі алгоритм оцінки складових управління стійкістю та визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства дозволять забезпечити стабілізацію економічних показників, підвищити гнучкість і адаптивність внутрішнього середовища підприємства та забезпечити прибутковість від економічної діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи вдосконалення інструментів системи управління підприємством, дозволять забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

**Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів.** Було використано запропоновані пропозиції та рекомендації магістерської дисертації щодо вдосконалення системи управління для стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства (Акт впровадження № 3 від 25.10.2019)

**Ключові слова:** стійкий розвиток, складові стійкого розвитку, турбулентність зовнішнього середовища, система, структура, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, економічна ефективність.

## ABSTRACT

Thesis on «Management of sustainable development of the enterprise in conditions of turbulent environment» contains 107 pages, 21 tables, 15 figures, 5 application. The list of references includes 61 titles.

**The goal of the research** is substantiation of the areas of sustainable development in an industrial enterprise and tools of their realisation within the conditions of undetermination and unstable external environment.

**The object of the research** is the management system of the enterprise from the position of sustainable development.

**The subject of the research** is the state of the management system of sustainable development of the company LLC «Mobile-Modus»."

**Research methods:** systematic approach, method of grouping methods of economic analysis, graphical modeling organizational structures, method of peer review.

**The results of the research** Results of the study can be used in practice by domestic enterprises including LLC «Mobile-Modus». Introduced algorithm for estimation of components of the management system of sustainable development and defining strategic directions of the enterprise, which will allow to provide to stabilize economic indicators to increase the flexibility and adaptability of the internal environment and ensure the economic profitability of the company in the long term period.

**Recommendations about the usage and application of the results of research.** Proposed and substantiated in the research ways to improve the management system of will allow to provide sustainable development of enterprises under conditions of uncertain market demand and unstable environment.

**The verification results of the practical usage of the results of master's degree thesis.** The management of LLC «Mobile-Modus» has used suggested proposals and recommendations of the research for improving the management system to ensure sustainable enterprise development. (Act of Implementation № 3 of 25.10.2019).

**Keywords:** *sustainable development, sustainable development principles, turbulence of the environment, system, structure, internal environment, external environment, economic efficiency.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	11
1.1. Сутність стійкого розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища .....	11
1.2. Сучасні концепції управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища .....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління стійким розвитком підприємства.....	28
Висновки до 1 розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
2.1. Дослідження передумов удосконалення управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища.....	37
2.2. Аналіз та діагностика існуючого управління стійким розвитком підприємства.....	50
2.3. Оцінка забезпечення стійкого розвитку підприємства .....	56
Висновки до 2 розділу.....	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Стратегічні напрями управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища .....	66
3.2. Розробка заходів та напрямів щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства.....	71
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління стійким розвитком підприємства.....	78
Висновок до 3 розділу.....	87
ВИСНОВКИ .....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	92
ДОДАТКИ .....	99

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* обумовлена потребою в оцінці рівня стійкості та визначенні інструментів, використання яких повинно забезпечувати збалансований розвиток економіки, соціуму та екології, як складових в умовах обмеженості доступних ресурсів для мінімізації впливу негативних факторів з боку зовнішнього турбулентного середовища, спрямованої на підвищення продуктивності функціонування підприємства.

Проблемою дослідження теми магістерської дисертації займалося велике коло вчених, для яких обрана тематика є предметом прикладних і теоретичних робіт. Питання управління стійким розвитком підприємства досліджувались в численних публікаціях та наукових працях багатьох авторів, серед яких: Хвесик М. А. [3], Міщенко С. П. [4], Сартаков В. М. [8], Макуха Л. С. [10], Корольова А. О. [6], Квятковська Л. А. [2], Міхальова К. В. [13] та інші.

Особливої актуальності набуває чітке завдання розробки гнучкої та адаптивної стратегії управління стійким розвитком підприємств, а також забезпечення здатності протистояти впливам зовнішнього середовища.

*Метою роботи* є обґрунтування заходів та напрямів забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства та інструментів їх реалізації в умовах невизначеності та нестабільного зовнішнього середовища.

*Завдання дослідження.* Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути сутність стійкого розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища;
- дослідити сучасні концепції управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання управління стійким розвитком підприємства;



- дослідити передумови удосконалення управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища;
- зробити аналіз та діагностику існуючого управління стійким розвитком підприємства;
- оцінити систему забезпечення стійкого розвитку підприємства;
- сформулювати стратегічні пропозиції щодо управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища;
- розробити заходи щодо забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є система управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища.

**Предметом дослідження** є стан системи управління стійким розвитком підприємства ТОВ «Мобіле-Модус».

**Методи дослідження:** У магістерській дисертації було використано такі методи дослідження: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища), економіко-статистичний (для проведення розрахунків планових та фактичних показників діяльності ТОВ «Мобіле-Модус»), аналітичний і структурно-логічний (для розроблення методів та показників управління стійким розвитком), графічний (для представлення динаміки показників та для кращого сприйняття інформації про стійкий розвиток).

**Наукова новизна роботи.** У магістерській дисертації запропоновано маркетинговий проект, як частину системи управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища, запропоновано систему показників для оцінки економічного ефекту від впровадження проекту на ТОВ «Мобіле-Модус», яка враховує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

Вказано на необхідність у проведенні систематичного та комплексного аналізу стану підприємства, моніторингу тенденції зміни показників господарської діяльності, оскільки, такий підхід дозволить забезпечити стійкість підприємства в умовах турбулентного середовища. Було розроблено проект для підтримки стійкого розвитку підприємства. Даний проект включає удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства ТОВ «Мобіле-Модус».

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища може сприяти підвищенню інноваційного потенціалу підприємства; розроблений алгоритм впровадження результатів дослідження дозволить своєчасно контролювати зміни на підприємстві, спричинені нестабільним зовнішнім середовищем; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання системи управління стійким розвитком; рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування подальшої діяльності підприємства ТОВ «Мобіле-Модус». Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління стійким розвитком підприємства були представлені на розгляд генеральному директору ТОВ «Мобіле-Модус», було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо впровадження запропонованого маркетингового проекту (акт впровадження № 3 від 25.10.19).

**Апробація результатів роботи.** Результати роботи представлені у вигляді двох статтів:

1) Стаття «Теоретико-методичні основи стійкого розвитку підприємства» у Міжнародний електронний науковий журнал «Наука Онлайн»;

2) Стаття «Принципи та інструменти забезпечення стійкості підприємства в умовах турбулентного середовища» у збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління», 2020 рік, №14.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

#### **1.1. Сутність стійкого розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища**

Сучасний стан економіки диктує потребу шукати нові методи та інструменти управління розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Кардинальні зміни в господарській діяльності підприємств відбулися з переходом економіки до ринкового типу. В підприємницькій діяльності для забезпечення розвитку комерційної організації необхідно побудувати ефективний механізм управління. В мінливих та нестабільних умовах для забезпечення стійкого розвитку підприємства потрібно адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища, впроваджувати механізми управління розвитком.

В економічній літературі багато науковців ототожнюють поняття стійкості з поняттям стабільності, але ці терміни мають певні відмінності. Різниця між цими категоріями відіграє значну роль під час формування структури механізму управління економічним розвитком організацій. Різниця полягає в тому, що стійкість – це здатність підприємства до рівноважного функціонування, а стабільність – це здатність до незмінності [1].

Глобальне поширення поняття «стійкість» набуло з 1987 р. у доповіді ООН «Наше спільне майбутнє». У цій доповіді «стійкий розвиток» визначається, як «розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [2].

На думку автора, стратегія стійкого розвитку – це довгостроковий план, націлений на постійне оновлення функціонального і структурного змісту економічної системи, який має на меті формування такого економічного стану,

при якому в мінливому зовнішньому середовищі та з наявними обмеженими ресурсами господарська діяльність забезпечує ефективність задоволення попиту споживачів, а також виконання зобов'язань перед працівниками, іншими організаціями, державою, відповідно до цілей і місії підприємства [2].

Між поглядами багатьох вчених існують розбіжності щодо ототожнення категорій «сталий розвиток» і «стійкий розвиток».

У законі України «Про концепцію переходу України до стійкого розвитку» це поняття трактується наступним чином: «Сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, для чого необхідне узгодження екологічних, економічних та соціальних складових розвитку» [3].

Дуже часто стійкість розглядається як динамічне явище, адаптивність, економічна безпека, гнучкість, надійність, організованість, що робить стійкий розвиток обумовленим впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що характеризується збільшенням можливостей забезпечити безперервний процес виробництва, підвищувати рівень рентабельності, збільшення його потенціалу протягом тривалого часу [4].

Динамічна стійкість економічного розвитку комерційної організації характеризує сам процес розвитку цієї організації, безперервність і постійність його удосконалення з метою переходу на якісно новий рівень господарювання [4].

На основі проведеного аналізу теоретичного матеріалу запропонуємо наступне визначення стійкого розвитку – це довготривалий, збалансований економічний розвиток, що не шкодить навколишньому середовищу, головною метою якого є дотримання цілісної рівноваги системи, що функціонує в турбулентному середовищі, та досягнення високих результатів його діяльності на певному проміжку часу [6].

Турбулентність зовнішнього середовища – це важкопрогнозовані з високим рівнем невизначеності зміни в зовнішньому середовищі, що характеризуються складністю чисельних взаємозв'язків [5].

Стійкий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати, як здатність цього підприємства до здійснення комерційної діяльності в умовах впливів зовнішнього середовища, що шкодять нормальному функціонуванню і розвитку підприємства в кожен окремий момент часу [6, с. 87].

Підприємство — це складна система, в основу якої покладено виробничий процес, до якого входять взаємозалежні елементи різних рівнів (групи, функціональні підрозділи та окремі працівники), діяльність яких націлена на досягнення організаційних цілей та задоволення попиту клієнтів. Фактори зовнішнього середовища здійснюють безпосередній вплив на комерційну організацію, тобто надають необхідні ресурси для господарської діяльності (входи), з яких в результаті перетворення реалізуються кінцеві результати діяльності (товари, роботи, послуги) (виходи) [6].

Стійкий розвиток організації – це гармонічне використання матеріальних, соціально-економічних, трудових ресурсів, об'єднане з ефективним використанням оптимальної структури управління і раціональних методів менеджменту з урахуванням інтересів працівників і власників підприємства з метою збільшення прибутків та орієнтацією на стабільне зростання [6].

Забезпечення стійкого розвитку комерційної організації, як економічної системи, тісно пов'язано з нестабільним зовнішнім середовищем та процесом трансформацій внутрішнього середовища, тобто з управлінням господарським механізмом.

Далі перелічено фактори, які характерні для підприємств із системою управління стійким розвитком [7]:

- позитивна оцінка діяльності підприємства суспільством, персоналом і партнерами у бізнесі;
- підвищення прибутковості і відповідність нормам фінансових показників;

- стабільне зростання кількості клієнтів, задоволення їхнього попиту, тобто генерація джерел доходів підприємства;
- знаходження суспільної свідомості під постійним позитивним впливом результатів господарської діяльності стосовно навколишнього середовища і використання природних ресурсів;
- праця персоналу перебуває під впливом таких факторів, як комфортність, компетентність, соціальна захищеність.

Підходи до визначення поняття стійкого розвитку підприємства, як і до визначення інших економічних явищ, змінювалися з розвитком економічної думки. Проаналізована інформація дає можливість визначити наступні теоретичні підходи до визначення стійкого розвитку в умовах турбулентного середовища [4].

Структурний підхід заснований на розумінні поняття стійкості зі сторони економічних, соціальних, екологічних компонентів. Деякі вчені наголошують, що "в будь-який час економічно стійкі компанії гарантують грошовий потік, який є достатнім для забезпечення ліквідності при виробленні постійного середньозваженого прибутку їх акціонерів; екологічно стійкі компанії не роблять викидів, що накопичуються в навколишньому середовищі, за швидкістю, що перевищує здатність природної системи поглинати та асимілювати ці викиди. Соціально-стійкі компанії управляють соціальним капіталом таким чином, що зацікавлені сторони можуть зрозуміти його мотивацію і можуть загалом погодитися з цінністю компанії" [8]. Включення питань сталого розвитку в систему управління визначає необхідність формування набору показників, що характеризують економічну, екологічну та соціальну сферу діяльності підприємства.

Комбінований підхід полягає у поєднанні двох умов: «стабільність» і «розвиток». Статичність або стабільність характеризує певну повторну ситуацію, яка, звичайно, не може бути метою для компанії. Термін «стійкість» може мати позитивні характеристики при умові, що компанія отримує стабільні позитивні результати або вони збільшуються такими ж темпами. З точки зору

бізнес-процесів, концепція «стійкості» може бути пояснена більш систематично, оскільки здатність компанії протистояти змінам у навколишньому середовищі і в той же час підтримувати здатність до зростання. Таким чином, з точки зору менеджменту, досягнення стійкості означає підтримку функціонування підприємства в «нормальному» режимі, підтримання темпів динаміки, але проблема обґрунтування критеріїв оцінки діяльності комерційних організацій залишається невирішеною [4].

Ресурсний підхід заснований на розумінні важливості надання ресурсів в обсягах, що задовольняють необхідний імпульс і потреби розвитку. Якщо мова йде про визначення стійкості організації, вона характеризується, як вхідні ресурси, процеси, результати і вихідні результати для реалізації стратегії стійкої господарської діяльності. У цілому стійкість розвитку – це всеосяжна характеристика еволюції компанії, яка являється втіленням стабільної динаміки кількісних показників діяльності компанії та інноваційною трансформацією функціональних областей [10].

Четвертий підхід (гармонійна взаємодія) описує важливість досягнення продуктивних відносин між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. В. С. Сартаков [9], ґрунтуючись на своїх дослідженнях, приходить до висновку, що стійкість і стійкий розвиток - це в основному концепції, що характеризують здатність комерційних організацій розвиватися і існувати в гармонії з навколишнім середовищем. Він прийшов до висновку, що стійкість залежить від зв'язку елементів внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім, а також від здатності елемента сприймати необхідні зміни. Вчений зробив цей висновок, використовуючи системний підхід.

У цілому стійкий розвиток завжди був всеосяжною характеристикою еволюції компанії, яка втілює інноваційну трансформацію функціональних областей та стабільну динаміку кількісних показників діяльності компанії.

У складних ринкових умовах стійкий розвиток відображає сутність особливого стану економічної системи і гарантує цілеспрямований рух в прогнозоване майбутнє. Стійкий розвиток синтезує в собі сукупність найбільш

важливих компонентів комерційної та економічної діяльності, а також властивості самої системи. При детальному вивченні проблем процесу стійкого розвитку комерційна організація розглядалася зі сторони ситуаційного підходу, реалізація якого при умові забезпечення сталого розвитку організації передбачає створення методик розробки сценаріїв, що забезпечують найбільш ефективні рішення. Щоб досягти успіху в розвитку підприємств, їм слід зосередитися на розвитку інвестиційно-фінансової сфери діяльності, сфері інновацій, системи управління якістю, сукупного потенціалу сталості, системи зв'язків і комунікацій, оновленні асортиментного ряду, потенціалу підприємства, людського капіталу.

При умові прагнення підприємств досягнути стійкого розвитку ключове значення належить системному підходу до управління. Системний аналіз і зміни у взаємозалежних елементах економічного механізму відіграють ключову роль, також сюди можна віднести узгодження соціальних та економічних параметрів менеджменту, досягнення їх продуктивної взаємодії зі структурою управління підприємством, задоволення особистих і соціальних потреб в умовах обмежених ресурсів. Дійсно, в безліччє елементів, які характеризують аспекти функціонування і зв'язком яких є представлення основних функцій управління (організація, планування, мотивація, контроль), є особливістю комплексної системи управління стійким розвитком. Взаємозв'язок і взаємодія підсистем забезпечує досягнення цілей розвитку, поставлених підприємством [11].

Для виявлення показників взаємодії необхідно використовувати системний підхід. Ці показники взаємодії поділяються на категорії [6]:

- індикатори стану оцінюють поточні параметри системи зміни рівня стійкості;
- вхідні показники, що виявляють вплив людини на господарську систему і параметри сталого розвитку;
- індикатори управління характеризують здатність системи реагувати на зовнішні фактори.



Перехід підприємства на новий рівень комерційної діяльності, сам процес розвитку підприємства, безперервність і постійність його змін характеризуються динамічним стійким розвитком підприємства [12].

Кожен етап розвитку характеризується консолідацією і внесенням якісних змін на основі повторюваного відтворення постійної системи функцій підприємства, яка безпосередньо становить зміст процесу його функціонування, а також є основною рисою динамічного стійкого розвитку підприємства. У поточному періоді стійкий розвиток слід визначати, як здатність здійснювати економічну діяльність в певний момент часу в нестабільному середовищі з невизначеним попитом, що шкодить стабільному функціонуванню і розвитку бізнесу [12].

Аналіз підходів стосовно вивчення проблематики стійкого розвитку в науковій літературі дозволяє виділити ряд особливостей, які варто враховувати в процесі управління [13]:

- оскільки, поточна економічна ефективність не є гарантією довгострокової стійкості довгостроковий характер досліджень, тобто процес сталого розвитку, не може бути предметом короткострокового моніторингу;
- складність і труднощі, що є традиційним макроекономічним підходом, який потрібен для регулювання економічних, екологічних та соціальних аспектів стійкого розвитку, визначає різноманітні варіанти розвитку на мікрорівні і проблеми забезпечення необхідних темпів динаміки;
- поняття «стійкий розвиток комерційної організації» або «стійкий розвиток бізнесу» має певні протиріччя внутрішнього характеру. Основними з них є [13]:

По-перше, між складовими елементами стійкості існують протиріччя. Наприклад, наявність структурних протиріч, тобто метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку для власників, що не відповідає ідеї екологічної стійкості, оскільки стійкість - це скорочення викидів і мінімальний вплив на навколишнє середовище. По-друге, це протиріччя, засноване на порівнянні «стабільних» і «нестабільних» концепцій. З огляду на той факт, що розвиток підприємства як

складної виробничо-економічної системи є скоріше нестабільним, ніж стабільним.

Забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає розробки і реалізації детальної стратегії, процес формування якої можна віднести до категорії процесів управління, які реалізуються поетапно.

Першим кроком в розробці стратегії, яка є стійкою в розвитку підприємства, є постановка мети, визначення економічної життєздатності бізнесу в контексті сталого розвитку.

Другим етапом у формуванні стратегії сталого розвитку бізнесу є розробка альтернативних варіантів досягнення цілей [13]. Щоб перейти на шлях сталого розвитку, кожне підприємство розробляє цілі з урахуванням власних сучасних тенденцій в економічній, екологічній та соціальній сферах.

На третьому етапі необхідно проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на стратегію сталого розвитку комерційної організації і провести за допомогою факторного аналізу дослідження впливу стратегії на досягнення певного рівня сталого розвитку бізнесу. Зовнішні чинники складаються з: загальноекономічних, політичних, ринкових, демографічних та інших. Внутрішні чинники включають в себе: операційні, інвестиційні, фінансові, організаційні та управлінські та інші.

Четвертий крок у формуванні стратегії сталого розвитку бізнесу - вибір найкращих альтернатив досягнення кінцевої мети з безлічі варіантів. Менеджмент може зробити вибір, оцінивши виробничі можливості організації і визначивши етап життєвого циклу підприємства [13].

П'ятий етап - реалізація вибраних стратегій і варіантів досягнення найкращого рівня сталого розвитку комерційної організації. На цьому етапі необхідний постійний моніторинг і оцінка поточних процесів, щоб своєчасно реагувати на зміни і запобігати появі нових ризиків [13].

Щоб повністю зрозуміти питання управління сталим розвитком в турбулентному середовищі, потрібно дослідити основні концепції менеджменту стійкості підприємства.

## **1.2. Сучасні концепції управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища**

Стійкий розвиток організації - це інтегрована система управління, яка має специфічний характер, мета якої - забезпечити на тривалий період потреби суспільства, зберегти економічну ефективність виробництва, поліпшити якість життя населення, забезпечити збереження навколишнього середовища [12].

Якщо говорити про компоненти сталого розвитку, важливо розуміти тісний взаємозв'язок і взаємодію соціальних, екологічних і економічних процесів в їх багатовимірній структурі і якості. Не можна поступатися одному аспекту розвитку, щоб досягти максимальної вигоди в іншому [14]:

1) економічна - передбачає формування економічної системи, узгодженої з фактором екологічного розвитку, тобто досягнення балансу економічних показників за рахунок ефективного використання обмежених природних ресурсів і позитивного вдосконалення бізнес-процесів підприємства;

2) екологічні - визначають умови і межі відновлення екологічних систем в результаті їх експлуатації, основна мета цього фактора - забезпечити цілісність і збереження біологічних і фізичних природних систем за рахунок підвищення екологічності виробництва і створення відповідної політики для підприємства;

3) соціальна - підтверджує права людей на високий рівень життя в умовах екологічної безпеки і благополуччя, а також саме розуміння проблем управління персоналом в організації, створення якісної системи, спрямованої на підтримку культурної і соціальної стабільності [14, с. 22-23].

Основою для досягнення стійкості є принцип активного реагування на зміни як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства, і єдине, що може зробити компанія в цьому випадку, - це адаптуватися до цих зовнішніх умов.

Зовнішні фактори, які здійснюють вплив на діяльність підприємства, включають фінансову, кредитну і податкову політику, науково-технічний прогрес, стан ринку збуту і продукції, рівень доходів населення, фінансове

становище підприємств в цілому і особливо підприємств-боржників, конкурентне середовище і політичну стабільність країни, стан культури і освіти.

Внутрішні чинники стабільного функціонування комерційних підприємств визначаються в першу чергу вибором правильної стратегії розвитку підприємства, продуктивністю управління його діяльністю і здатністю до саморозвитку [14, с. 58], тобто економічне зростання за рахунок власної господарської діяльності.

Також концепція сталого розвитку заснована на наступних основних принципах [16]:

- 1) принцип рівності – орієнтація на майбутнє, рівність можливостей різних поколінь в задоволенні потреб існування і розвитку;
- 2) принцип запобігання - запобігання виникненню і поширенню різних небезпек, які можуть перешкоджати встановленню стійкого розвитку;
- 3) принцип пропорційності – забезпечення безпеки через розвиток, розвиток через забезпечення безпеки;
- 4) принцип переважності - орієнтація з переважанням духовних чинників і ресурсів над споживанням цих ресурсів;
- 5) принцип балансу - взаємозв'язок і взаємозалежність економічної безпеки та економічної ефективності; соціальної справедливості і соціального забезпечення; безпеки екології та коеволюційний розвиток;
- 6) відповідальність - соціальне партнерство в рамках як інтересів особистості, так і держави, суспільства, їх взаємозалежності і перспектив розвитку і безпеки;
- 7) рівновага розвитку - поєднання господарської ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічного балансу;
- 8) раціональності – перевага раціонального соціального буття над нераціональним;
- 9) прозорості – участь громадян у формуванні сталого розвитку;
- 10) корпоративізм - інтеграція в глобальну систему колективної

безпеки.

Дослідження теоретичних і методологічних підходів до формування системи управління сталим соціально-економічним розвитком дозволяє стверджувати, що стратегічні чинники, засновані на принципах складності, пропорційності, адаптивності, наступності, оптимальності, економічної безпеки та ефективності, займають основне місце в списку чинників, що забезпечують розвиток бізнесу.

Основними факторами, що забезпечують стабільність діяльності комерційних підприємств в сьогоденні, є наявність необхідного капіталу, кваліфікованої робочої сили, досвідчених менеджерів, сучасних засобів праці, передових технологій та конкурентоспроможного продукту з точки зору клієнта. Стабільність функціонування комерційних підприємств пов'язана з необхідністю враховувати динаміку змін зовнішнього середовища і змін в діяльності комерційної організації, пов'язаних як із факторами зовнішнього середовища, так і з можливостями більш продуктивного управління ресурсами підприємства і асортиментом продукції.

Є перелік факторів, що дозволяють компанії забезпечити необхідну динамічну стабільність діяльності, зокрема [16]:

- для зниження непотрібних витрат проводять наукові розробки, які мають на меті удосконалення технології виробництва;
- заміна застарілих товарів новими більш конкурентоспроможними;
- дослідження попиту клієнтів з урахуванням політичних, демографічних, наукових, соціальних та економічних змін в країні і в світі в цілому;
- розрахунок потрібного розміру підприємства з точки зору потреб споживачів і ефекту масштабу (відношення граничного продукту до середніх витрат) в довгостроковій і короткостроковій перспективі;
- створення стратегій і тактик для активної адаптації до потреб і запитів потенційних покупців з метою стабілізації або розширення долі компанії на товарному ринку.

Перш ніж займатися підбором правильної методики управління стійким розвитком, потрібно розуміти, що являє собою комерційне підприємство. Комерційне підприємство – це сукупність виробничо економічних систем, яка з одного боку входить до більшої системи (територія, держава, галузі або підгалузі), а з іншого боку відіграє інтегративну роль стосовно виконання функцій ціле полягання, координації і керівництва діяльністю систем більш низького рівня, що належать до внутрішнього складу (групи, підрозділи, одиничні працівники). Динаміка і стан процесів діяльності та розвитку комерційних організацій насамперед визначається впливом зі сторони змін турбулентного зовнішнього оточення або внутрішніх трансформацій, безпосередньо пов'язаних з сомоорганізацією економічної системи та націлених на стійкий розвиток [21].

Складність і універсальність процесів сталого розвитку визначають складність визначення ефективних механізмів для впровадження сталого розвитку в практику управління. Ключові питання: зміни в організаційній структурі, розробка стратегії, облік тощо.

За словами А. Азріяна під механізмом розуміється чітка послідовність станів процесів, які самі визначають певні дії, явища; система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності [17, с. 401].

Однією з основних рушійних частин системи є механізми контролю за станом і рівнем розвитку промислових підприємств.

Механізм та інструмент управління сталим розвитком комерційної організації повинен включати: оцінку внутрішніх процесів, визначення тактичних пріоритетів сталого розвитку, вибір правильного стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства, оцінку стратегічного і тактичного спрямування ефективного розвитку з позиції його стійкості.

На рис. 1.1 показані основні типи механізмів управління сталим розвитком.

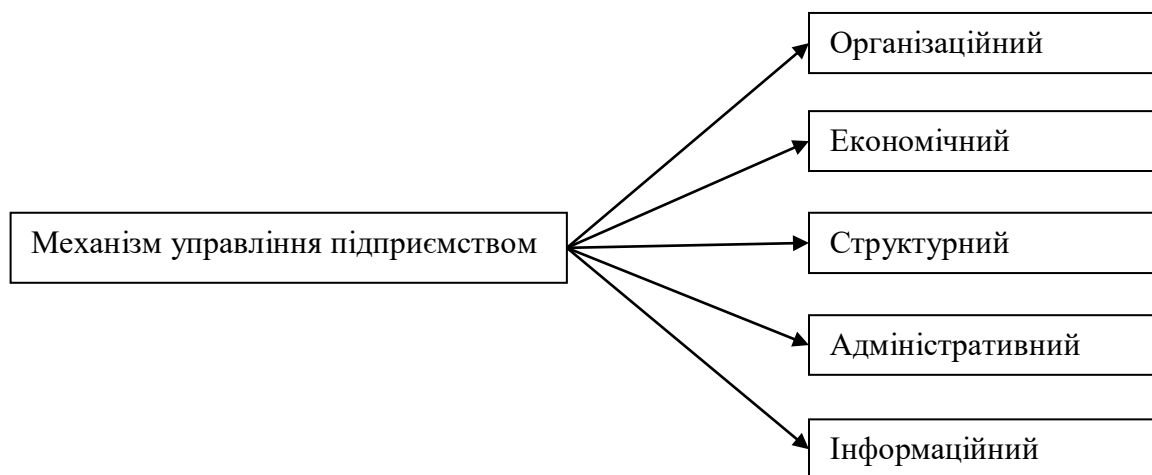


Рис. 1.1. Види механізмів управління стійким розвитком

Розроблено автором на основі [17]

Економічні та організаційні механізми є одними з найважливіших елементів системи управління комерційною організацією, тому ми розглянемо їх більш детально. Економічний (господарський) механізм визначає можливі шляхи розвитку підприємства з використанням необхідних методів і принципів роботи і раціонального використання наявних ресурсів.

Господарський механізм являє собою систему послідовних економічних явищ, принципів, методів, параметрів та інструментів, які характеризують можливості внутрішніх процесів, проблеми витрат ресурсів, функціонування і розвитку комерційної організації і забезпечують розширення виробництва продукції і більш ефективного використання потенціалу підприємства. Якщо говорити про основу ринку то такою основою є економічний механізм конкуренції та ціноутворення, генерація факторів (самодостатність) і розвитку виробництва (самофінансування) [18].

Методи економічного управління являють собою способи досягнення економічних цілей управління, засновані на реалізації вимог економічних законів (бухгалтерський облік, фінансування, ціноутворення, комерційний облік і т. д.). Історично економічні інструменти розглядаються як управлінський контроль за прийняттям рішень в поточній діяльності організації

з метою підвищення доходу, рентабельності і зміцнення фінансового стану організації [19].

На думку Гросула В. А., «організаційний механізм» - це внутрішня організація, яка визначає порядок реалізації господарської діяльності підприємства, передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень, що спрямовані на вирішення завдань і їх реалізацію при мінімізації загальних ресурсів і максимальній якості кінцевого результату [20, с. 37].

Організаційний механізм - це певний набір елементів, які разом створюють організаційну основу процесів і явищ. Організаційний механізм заснований на таких процесах, як створення керуючої і керованої системи управління комерційною організацією, розподіл функцій і завдань між ними, створення системи зв'язку та інформаційних потоків підприємства [21].

Одними з методів регулювання організаційних механізмів є формування організаційної структури бізнесу, напрямку вектора діяльності підприємства відповідно до конкретних цілей, запровадження інформаційної системи підприємства, реорганізація підприємства відповідно до встановлених змін зовнішнього середовища. Координація і взаємодія організаційних підсистем забезпечують ефективність і продуктивність комерційних організацій в умовах швидких змін попиту і мінливості факторів навколишнього середовища. Основними характеристиками механізму організації є рентабельність процесу взаємодії елементів, повнота і надійність, швидкість прийняття рішень щодо вимог виробництва [21].

Формування економічної (господарської) підсистеми можливе тільки при умові ефективної організаційної складової управління, яка свідчить про тісний взаємозв'язок цих механізмів.

Грунтуючись на цих теоретичних підходах, ми запропонували наступне визначення. Організаційно-економічний механізм є кількісним і якісним визначенням взаємодії двох підсистем комерційної організації, забезпечує ефективність процесу регулювання, організацію управління та прийняття економічних рішень, а також безпосередню єдність всіх економічних процесів і



взаємин для оптимального функціонування виробництва, орієнтовані на реалізацію потенціалу, задоволення потреб споживачів і підвищення продуктивності підприємства для забезпечення його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі [22].

Організаційно-економічний механізм заснований на чітких методах і принципах, що надають вичерпний набір інструментів і конкретних дієвих практичних заходів. Крім того, поліпшення стану комерційних організацій пов'язано з діяльністю з управління, спрямованої на розвиток конкурентних ринкових переваг, реалізацію потенціалу та забезпечення життєздатності комерційної організації як суб'єкта економічної системи. Вони також впливають на відповідні параметри управлінської системи підприємства, допомагають зміцнити потенціал і підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому [23].

Формування механізму стійкого розвитку - це безперервний процес, який протікає в умовах незмінно мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Компоненти цього механізму повинні мати властивості мобільності, регулювання, проте ступінь їх гнучкості залежить від державних законів, правової форми підприємства, внутрішньої бізнес-структури, кваліфікації та мотивації персоналу, конкуренції, джерел фінансових ресурсів. До основних етапів процесу розробки системи управління сталим розвитком можна віднести [22]:

1. Створення стратегії розвитку комерційної організації:
  - проведення аналізу поточного стану організації;
  - проведення розробки стратегії сталого розвитку організації;
2. Діагностика загального потенціалу розвитку;
3. Розробка проекту стійкого розвитку:
  - оцінювання показників продуктивності проекту сталого розвитку;
  - розробка системи цілей та інструментів для сталого розвитку;
  - поширення та реалізація стратегії з використанням конкретних цілей та інструментів (моніторинг, аналіз і оцінка, поліпшення процесу реалізації).

Трансформації у зовнішньому середовищі, що виникають з низьким рівнем передбачуваності та спланованості, характеризуються складністю численних взаємозв'язків, які неможливо передбачити, і диктують умови для створення чіткого механізму стійкого розвитку [22].

Механізм стійкого розвитку комерційних організацій в турбулентному середовищі повинен мати в наявності набір відповідних інструментів управління для впровадження всіх його етапів.

Інструменти управління - це набір конкретних методів, інструментів і прийомів, використовуваних для збору, аналізу і обробки інформації для визначення стану системи менеджменту і прийняття ефективних управлінських рішень стосовно допомоги у вирішенні конкретних проблем і визначення найкращого шляху розвитку компанії. Він використовується для оцінки результатів управлінських рішень з розвитку економічної діяльності і запобігання помилкових майбутніх рішень при моніторингу ступеня досягнення поставлених цілей розвитку.

У процесі формування ефективного механізму управління і вибору інструментів для забезпечення сталого розвитку необхідно оцінити тип і профіль підприємства, поставлені цілі, врахувати особливості комерційної організації, стан галузі в цілому, а також інші критерії забезпечення стійкості підприємства [24].

Також важливо відзначити, що кожен інструмент має системні якості і являє собою структуру механізму стійкого розвитку комерційної організації на основі комплексного підходу. Варто особливо відзначити, що, орієнтуючись на підвищення конкурентоспроможності, основною умовою її підвищення є використання інструментів адаптивного управління.

Під час вивчення структури організаційно-економічного механізму також потрібно орієнтуватися на методи управління, які є засобом впливу на сталий розвиток і повинні враховувати фінансовий стан і антикризовий потенціал комерційної організації, її конкурентне середовище.

Методи, які використовуються, мають великий перелік: нормативні, економічні, психологічні, адміністративні, соціальні, трудові та виробничі. Всі перераховані вище методи менеджменту застосовуються в залежності від мети.

В процесі досягнення менеджментом поставлених цілей для комерційної організації вплив інструментів механізму на підприємство є динамічним аспектом функціонування механізму менеджменту стійкого розвитку через формування специфічних економічних, організаційних, соціальних відносин всередині механізму.

Існуючі стратегічні пріоритети сталого розвитку - це сукупність основних завдань підприємства в пріоритетних областях, які враховують галузеві особливості, досягнення цих завдань, згідно з установленими критеріями, може характеризувати стійкий розвиток комерційної організації.

Досягнення цілей і виконання заходів щодо забезпечення сталого розвитку підприємства можливе тільки з урахуванням таких особливостей, як [24]:

- певний характер розвитку підприємства галузі (динаміка зміни соціальних потреб, специфіка виробництва, розвиток ринкової інфраструктури, проблема обмеженості ресурсів, здатність прогнозувати попит на ринку, доступність інформації про конкурентів);
- характер функціонування підприємства (ступінь гнучкості системи управління, стан основних економічних показників, складність процесів і їх взаємозв'язку, складність і технологічність організаційної структури, технологічні особливості виробництва, рівень інформаційної безпеки, екологічність виробництва);
- характер стратегій, використовуваних для вирішення проблем розвитку і прийняття управлінських рішень;
- так далі.

Таким чином, визначено сучасні концепції управління сталим розвитком підприємства в турбулентному середовищі. Можна також відзначити, що для того, щоб надихнути концепцію управління в конкретній комерційній

організації, необхідно використовувати системний підхід, оскільки зміна тільки одного елемента не дасть бажаного результату.

Щоб визначити ефективність впровадження інструментів і методів, які повинні забезпечувати стійкий розвиток, необхідно розібратися з методологічними підходами до оцінки управління сталим розвитком підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання управління стійким розвитком підприємства**

У жодного хорошого військового офіцера не буде навіть невеликої атаки без чіткого уявлення про його стратегії. Жоден досвідчений політик не може проводити кампанію без настільки ж чіткого уявлення про свою стратегію. Проте, в області управління бізнесом, ми часто зустрічаємо людей, які використовують ресурси у великих масштабах, без чіткого уявлення про те, що є їхньою стратегією та без оцінки показників, на які потрібно рівнятися. Проте, стратегія компанії є життєво важливим компонентом у визначенні її майбутнього. Правильна стратегія принесе зростання, прибуток або будь-які інші цілі, поставлені менеджерами. Недоречна стратегія не тільки не принесе користі, а й може призвести до катастрофи.

Оцінка механізму управління будь-якої комерційної організації є складним завданням, так як вирішити його можна лише з використанням системи і структурного моделювання певного процесу чи об'єкта в певних реальних умовах, а також для прогнозування його стану в майбутньому з різними змінами параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оцінка може проводитися з використанням комплексних і складних категорій, що не описуються одним значенням, параметром чи властивістю, навіть якщо ці атрибути об'єднані в систему і між ними встановлені певні відносини [25].

Методологія формування та оцінки ефективності бізнес-механізму управління підприємством повинна здійснюватися поетапно і передбачати послідовність чітко визначених дій [27]:

- Проведення моніторингу розвитку комерційних організацій. Даний етап характеризується тим, що завдяки використанню спеціальних методів дослідження, необхідно провести комплексний аналіз результатів господарської та фінансової діяльності підприємств, вивчити динаміку ключових кількісних і якісних показників. Це слугує так званим індикатором для визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку і майбутніх перспектив діяльності комерційних організацій, які є основою для удосконалення процесу управління розвитком організації;

- діагностика функціонування господарського механізму продуктивного управління підприємством. Для проведення діагностики пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри підприємств. Метою діагностики є визначення результату функціонування організаційно економічного механізму, виявлення слабких і сильних сторін в його структурі і функціональних відносинах між елементами. На підставі отриманих результатів діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, визначити його причини і намітити можливі напрями для поліпшення;

- оцінка можливостей вдосконалення організаційно економічного механізму ефективного управління. Цей етап включає в себе: пошук можливостей, оптимальне поєднання яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення своєї функціональної мети. Реалізація цього процесу заснована на оцінці експертів, роль яких повинні грати фахівці різних рівнів управління. На підставі отриманих діагностичних результатів чинного механізму ефективного управління підприємствами визначені можливі напрями його вдосконалення;

Дізнавшись про інвестиції, необхідні для стійкого розвитку існуючого бізнесу чи франшизи, або про початкові витрати, які вам спочатку

знадобляться, оцініть власні ресурси. Частина фінансової оцінки включає суму, яку ви маєте в особистих заощадженнях, щоб додати до початкової інвестиції. Банки, як правило, вимагають від підприємців придумати частину інвестицій, щоб виявити сумлінність та готовність ризикувати з кредитором. Оцініть доступне фінансування через продавця, інвесторів та кредиторів під час оцінки ваших шансів на успіх.

Щоб досконало зрозуміти, у що ви потрапляєте, виконайте великий проект дослідження ринку, щоб визначити доцільність вашого бізнесу. Крім зібраної статистики тенденцій та поточних моделей покупців, вам потрібно знати, хто такі ваші клієнти, де вони знаходяться та яка конкуренція існує у вашому районі. Розгляньте дослідження ринку своїми першими кроками в аналізі можливостей, які допоможуть вам зрозуміти, як саме ви будете продавати товари чи послуги на певному ринку.

Повна оцінка ділової можливості включає оцінку ризику. Чесна оцінка потенційних ризиків, притаманних вашому новому бізнесу, може допомогти вам підготуватися до можливих проблем та вирішити, чи варто ризикувати інвестуючи. Деталі, які потрібно враховувати в процесі оцінки ризиків, включають фактори, які можуть негативно вплинути на ваш бізнес, такі як загальний стан економіки, погодні події та конкурентоспроможність. Внутрішні міркування повинні включати ваше власне здоров'я, рівень доступного вам кредиту та кількість та тип працівників, яких вам потрібно найняти для ефективного ведення бізнесу і його розвитку в турбулентному середовищі.

Нарешті, оцініть суму підтримки, яку очікуєте отримати від вашої родини та громади. Ви, швидше за все, витратите непосильну кількість часу на початкових етапах відкриття нового бізнесу, що може вплинути на ваші сімейні стосунки. Оцінка можливостей вимагає професійних та особистих міркувань. Зовнішні захоплення та зобов'язання, можливо, потрібно буде зменшити на деякий час. Ставлення та культурні уподобання у вашій громаді можуть вплинути на вашу здатність рости та підтримувати ваш бізнес. Оцініть своє

становище на всіх цих фронтах, щоб переконатися, що ви отримали необхідну підтримку для успіху.

Важливими принципами кожного оцінювання є [25]:

1. Об'єктивність: при його розробці та здійсненні кожна оцінка повинна досягти максимального рівня об'єктивності та неупередженості. Констатація фактів має бути методично чітко відмежована від оцінок. Важливо враховувати різні точки зору, а також сильні та слабкі сторони. Результати, висновки та рекомендації повинні бути підтверджені доказами та повинні бути зрозумілими.

2. Незалежність оцінювачів: оцінювачі повинні мати експертні знання. Достовірність також включає незалежність оцінювачів від всього персоналу, який бере активну участь.

3. Участь усіх зацікавлених сторін у всьому процесі: оцінка повинна бути максимально активною (наприклад, спільно розробляти технічне завдання з партнерами проекту, можливість всіх зацікавлених сторін коментувати результати або звіт про оцінку).

4. Прозорість та фокус: завдання з оцінювання повинні бути чітко визначені та зосереджені: опис початкової ситуації (деталі програми проекту), цілей оцінювання, центральні питання, методології, кваліфікація групи з оцінки, вимоги до звітності.

5. Надійність: використання та підготовка основних даних необхідні для того, щоб довести оцінку та висновки надійно. Результати оцінки, зазначені у звіті про оцінку, повинні бути зрозумілими.

6. Повнота та ясність звітів: звіт повинен бути структурований відповідно до критеріїв та питань щодо оцінки. На всі питання щодо оцінки необхідно відповісти.

7. Справедливість та захист інтересів залучених сторін: безпека, гідність та права осіб, які беруть участь в оцінці, повинні бути захищені. Корисність: рекомендації щодо оцінки використовуються для вдосконалення проектів чи

програм. Відгуки керівникам політичних та оперативних рішень повинні бути забезпечені чіткою відповідальністю за впровадження результатів оцінки.

Корисність оцінки також залежить від найбільш підходящого моменту впровадження в рамках проекту чи програмного циклу. Крім того, витрати часу та фінансових засобів на оцінку повинні бути в розумному співвідношенні з її перевагами та обсягом проекту чи програми (у міжнародному порядку близько 3–5% від загального бюджету проекту чи програми зазвичай витрачається на оцінки).

Одним з важливих показників стійкого розвитку є рентабельність.

Рентабельність - це здатність бізнесу отримувати прибуток. Прибуток - це те, що залишається від доходу, який отримує бізнес після того, як він сплачує всі витрати, безпосередньо пов'язані з отриманням доходу, такі як виробництво продукту, та інші витрати, пов'язані з провадженням підприємницької діяльності [22].

Для підприємства існує багато різних способів аналізу прибутковості. Існують різні коефіцієнти прибутковості, які використовуються компаніями для надання корисної інформації про фінансове благополуччя та результати діяльності бізнесу.

Усі ці співвідношення можна поділити на дві категорії [22]:

А. Коефіцієнти маржі. Коефіцієнти маржі представляють здатність компанії перетворювати продажі в прибуток при різних ступенях вимірювання. Прикладами є валова маржа прибутку, норма прибутку від операційної діяльності, чиста норма прибутку, маржа грошових потоків, EBIT, EBITDA, EBITDAR, NOPAT, коефіцієнт операційних витрат та накладний коефіцієнт.

В. Коефіцієнти прибутковості. Коефіцієнти прибутковості представляють здатність компанії генерувати прибутки своїм акціонерам. Приклади включають рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, повернення грошових коштів, повернення боргу, повернення нерозподіленого прибутку, рентабельність доходу, коригування на ризик, повернення вкладеного капіталу та рентабельність зайнятого капіталу.



Більшість компаній посилаються на коефіцієнти прибутковості при аналізі продуктивності бізнесу, порівнюючи дохід з продажами, активами та власним капіталом.

Шість найбільш часто використовуваних коефіцієнтів рентабельності [25]:

1. Валова норма прибутку. Валова норма прибутку - порівнює валовий прибуток з доходом від продажу. Це показує, скільки заробляє бізнес, враховуючи необхідні витрати на виробництво своїх товарів та послуг. Високий коефіцієнт валової норми прибутку відображає більш високу ефективність основних операцій, тобто він все ще може покривати операційні витрати, постійні витрати, дивіденди та амортизацію, одночасно забезпечуючи чистий прибуток бізнесу. З іншого боку, низька норма прибутку вказує на високу вартість проданих товарів, що можна пояснити несприятливою політикою купівлі, низькими цінами продажу, низькими продажами, жорсткою ринковою конкуренцією або неправильною політикою стимулювання збуту.

2. Маржа EBITDA. EBITDA означає прибуток до відсотків, податків, амортизації. Він представляє прибутковість компанії перед урахуванням непрацюючих статей, таких як відсотки та податки, а також безготівкові статті, такі як амортизація. Перевагою аналізу маржі EBITDA компанії є те, що порівняти її з іншими компаніями легко, оскільки вона виключає витрати, які можуть бути мінливими або дещо дискреційними. Мінус маржі EBITDA полягає в тому, що вона може сильно відрізнятись від чистого прибутку та фактичного генерування грошових потоків, що є кращими показниками ефективності компанії. EBITDA широко використовується у багатьох методах оцінки.

3. Операційна норма прибутку. Операційна норма прибутку - розглядає прибуток у відсотках від продажів до вирахування витрат на відсотки та податку на прибуток. Компанії, що мають високу норму прибутку від операційної діяльності, як правило, більш добре обладнані для оплати постійних витрат та відсотків за зобов'язаннями, мають більше шансів

пережити економічне уповільнення та здатні запропонувати нижчі ціни, ніж їх конкуренти, які мають нижчу норму прибутку. Операційна норма прибутку часто використовується для оцінки міцності управління компанією, оскільки хороший менеджмент може істотно підвищити прибутковість компанії понад її операційні витрати.

4. Маржа чистого прибутку. Сума чистого прибутку - це підсумок. Він переглядає чистий дохід компанії і ділить його на загальний дохід. Він дає остаточну картину того, наскільки вигідна компанія після того, як всі витрати, включаючи відсотки та податки, були враховані. Причиною використання норми чистого прибутку як міри прибутковості є те, що вона враховує все. Недоліком цієї метрики є те, що вона включає в себе багато "шуму", таких як разові витрати та вигоди, що ускладнює досягнення сумісності.

5. Маржа грошових потоків. Маржа грошових потоків - виражає залежність між грошовими потоками від операційної діяльності та продажами, що генеруються бізнесом. Він вимірює здатність компанії конвертувати продажі у готівку. Чим більший відсоток грошового потоку означає більше грошових коштів, доступних від продажу, для оплати постачальників, дивідендів, комунальних послуг та боргу за обслуговування, а також для придбання капітальних активів. Однак негативний грошовий потік означає, що навіть якщо бізнес генерує продажі чи прибуток, він все одно може втрачати гроші. У випадку, якщо компанія має недостатній грошовий потік, компанія може вирішити позичати кошти або збирати гроші через інвесторів, щоб продовжувати операції. Управління грошовим потоком є критично важливим для успіху компанії, оскільки завжди достатній грошовий потік одночасно мінімізує витрати (наприклад, уникнення плати за несвоєчасні платежі та додаткові витрати на відсотки) і дозволяє компанії скористатися будь-якими додатковими прибутками або можливостями зростання, які можуть виникнути (наприклад, можливість придбати за істотною знижкою товарний запас конкурента, який виходить з бізнесу).

6. Рентабельність активів. Рентабельність активів (ROA), як впливає з назви, показує відсоток чистого прибутку відносно загальних активів компанії. Коефіцієнт рентабельності інвестицій конкретно показує, скільки прибутку після оподаткування компанія отримує за кожен долар активів, які вона має. Він також вимірює активність активів бізнесу. Чим нижчий прибуток за долар активів, тим активнішою вважається компанія. Компанії з високим рівнем активів вимагають великих інвестицій для придбання техніки та обладнання з метою отримання доходу. Приклади галузей, які, як правило, вимагають великих витрат, включають телекомунікаційні послуги, виробників автомобілів та залізниці. Прикладами менш трудомістких компаній є рекламні агенції та програмні компанії.

### **Висновки до 1 розділу**

1. У сучасних неспокійних та нестабільних умовах зовнішнього турбулентного середовища важко забезпечити довгостроковий розвиток комерційної організації, тому сприйняття важливості стійкого розвитку підприємств продовжує зростати, трансформуючись і адаптуючись в залежності від екологічних, соціальних і економічних умов в країні і області дослідження. Підприємства повинні сформувати нову адаптивну систему управління розвитком, здатну збалансувати стан внутрішнього середовища під впливом зовнішніх чинників, щоб забезпечити прибутковість і економічну ефективність в організації.

2. Отже, в першому розділі дисертації було проведено аналіз сутності і підходів до визначення поняття «стійкість» в аспекті розвитку підприємств і досліджено систему менеджменту стійким розвитком підприємства в турбулентних умовах в навколишньому середовищі. Визначено, що для створення продуктивної системи забезпечення стійкого розвитку комерційної організації необхідно визначити характеристики підприємства, сферу його господарської діяльності, функціонування підприємства і характер

конкурентних стратегій, які використовує менеджмент підприємства. Завдяки аналізу поняття стійкого розвитку і проведених досліджень його складових та основних інструментів створення стає можливим використання теоретичних основ для забезпечення стійкого розвитку на практиці, пристосовуючи їх до конкретних комерційних організацій.

3. Було визначено методику формування, послідовність дій оцінки ефективності механізму управління підприємствами та основні складові системи управління стійким розвитком промислових підприємств. Недосконалість сформованого інструментарію управління та методів оцінки стану підприємства, в результаті спонукає до прийняття неякісних управлінських рішень, що призводить до зменшення нестабільності внутрішнього середовища організації і як наслідок зниження стійкості підприємства. Тому можна зазначити, що для вдосконалення системи управління, необхідно використовувати комплексний підхід, оскільки зміна лише одного елементу не надасть бажаного результату.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **2.1. Дослідження передумов удосконалення управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища**

Для розуміння передумов удосконалення управління стійким розвитком потрібно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Ми розглянемо інформацію про діяльність підприємства, про його маркетингову політику, конкурентну стратегію та ринок збуту. Вияснимо, як стан ринкового середовища вплинув на підприємство, а саме на його стійкий розвиток.

ТОВ «МОБІЛЕ-МОДУС» - приватна компанія, являє собою суб'єкт малого підприємництва. За способом формування статутного капіталу та утворення є корпоративним підприємством. Дана організація належить до господарського товариства, створеного громадянами шляхом об'єднання майна та участі у підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство засновано 12 березня 1998 року в Київській обл., Макарівському районі, селі Небелиця.

Місія: забезпечення населення та підприємств світлими нафтопродуктами відмінної якості.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна та оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Компанія збуває бензин А-95, А-92 та дизельне паливо власною мережею, що складається з двох АЗС, населенню та аграрним фірмам, автогосподарствам та іншим підприємствам, які мають потребу у паливі для своєї господарської діяльності. Організація в своєму статуті передбачає інші види діяльності:

- 1) технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

2) посередницька діяльність у торгівлі паливом, металами та промисловими хімічними речовинами, а також рудами;

3) роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах насамперед продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

4) діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

На рис. 2.1 зображено структуру товарного асортименту нашого підприємства, як відношення об'єму продажу окремої марки палива до сукупного об'єму збуту.

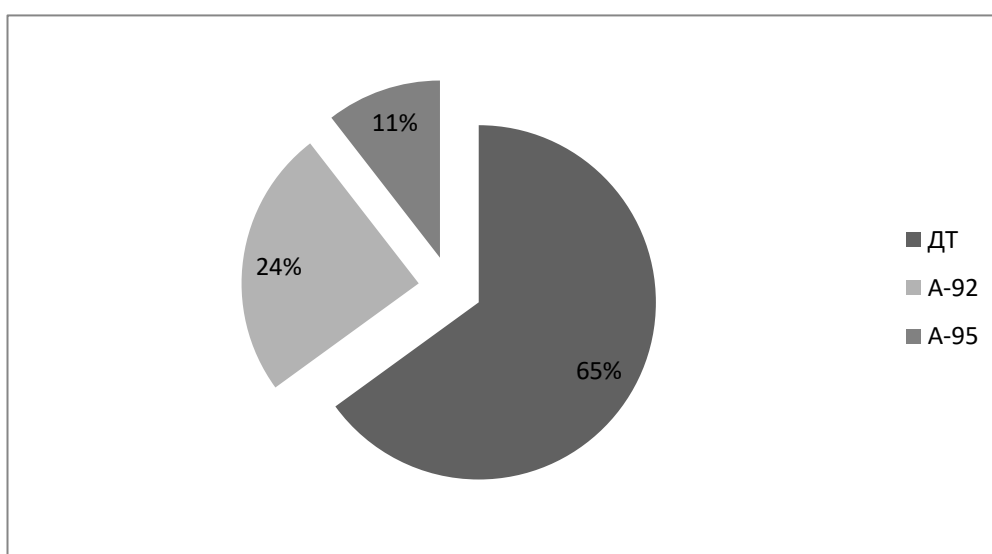


Рис 2.1 Структура асортименту продукції ТОВ «Мобіле-Модус»

*Розроблено автором*

Бізнес-операції, які відбуваються на підприємстві:

— основні: пошук клієнтів та постачальників, комунікація з клієнтами та постачальниками, укладання договорів, постачання палива на об'єкт, відвантаження палива клієнтам.

— допоміжні: Закупівля інвентаря, канцелярського приладдя, ведення фінансового та управлінського обліку, сервісне обслуговування власного транспорту, придбання запчастин для транспорту, утилізація відходів (сміттєві баки), прибирання території.

Одним з основних проблемних питань на ринку нафтопродуктів в Україні є його надмірна, не завжди об'єктивно обумовлена та загрозлива для

енергетичної безпеки країни надзалежність від імпорту постачання нафтопродуктів, яка має тенденцію до посилення. Зокрема, присутність білоруських НПЗ (нафтопереробних заводів) на ринку бензинів України перевищує 46%. На ринку дизпалива білоруські НПЗ займають близько 41% на фоні тенденції зростання споживання дизпалива походженням з РФ (Російська Федерація). Частка дизпалива походженням з РФ на українському ринку складає близько 45%, а загалом на нафтопродукти, вироблені в РФ і РБ (Республіка Білорусь), припадає 86% від загального споживання дизпалива. Частка імпортованого скрапленого газу складає близько 75% від загального споживання.

Разом з іншими чинниками це дуже ускладнює відновлення конкурентоспроможності вітчизняної нафтопереробки щодо нафтопереробного сектору сусідніх країн та експорту нафтопродуктів в Україну, які спираються на системну державну підтримку. Наразі іноземні нафтопереробні компанії — постачальники нафтопродуктів в Україну (зокрема, з Білорусі та інших країн) використовують низку конкурентних важелів, які ґрунтуються на інструментах масштабної державної підтримки протекціоністського характеру, субсидування, тарифних стимулів, нетарифних обмежень тощо.

Все це призводить до того, що імпорт готових нафтопродуктів в Україну є більш конкурентним, якщо порівнювати з переробкою нафти на українських НПЗ. Як наслідок, в Україні залишився єдиний Кременчуцький нафтопереробний завод, який сьогодні працює. Враховуючи потенційні загрози перебоїв у постачанні нафтопродуктів на ринок України з країн, що входять до Євразійського економічного союзу (ЄАЕС), така ситуація у нафтопереробній галузі України може спричинити кризові ситуації на ринку нафтопродуктів.

В Макарівському районі постачальниками бензину і ДП є компанія ТОВ «Західноукраїнська нафто-газова компанія», яка є давнім партнером нашої фірми та основним постачальником, а також ПП «Укрпалетсистем», яка імпортує паливо через ЗАТ «Білоруська нафтова компанія». Конкурентами компанії на місцевому ринку є ТОВ «Галнафтогаз», ТОВ «Санойл», ТОВ

«Маршал», ТОВ «Манго» та інші дрібні підприємства. Станом на 01.04.2018 в районі зареєстровано 135 промислових підприємств, які використовують паливо у процесі господарської діяльності. Вони розглядалися, як потенційні клієнти.

Також слід описати канал збуту світлих нафтопродуктів. Канал збуту— шлях товару від безпосереднього виробника до споживача, включаючи оптових та роздрібних торговців. Цей шлях забезпечують відповідні організації, однією з яких є ТОВ «Мобіле-Модус». Вибір конкретного каналу збуту визначається насамперед обмеженнями, що накладає цільовий ринок, факторами поведінки покупців, актуальними цілями, що поставлені перед маркетинговою системою підприємства, особливостями товару й фірми й інших факторів. Однак навіть після врахування всіх обмежень залишається кілька варіантів організації системи розподілу.

Наразі існує наступний канал розподілу даної продукції (рис.2.2).

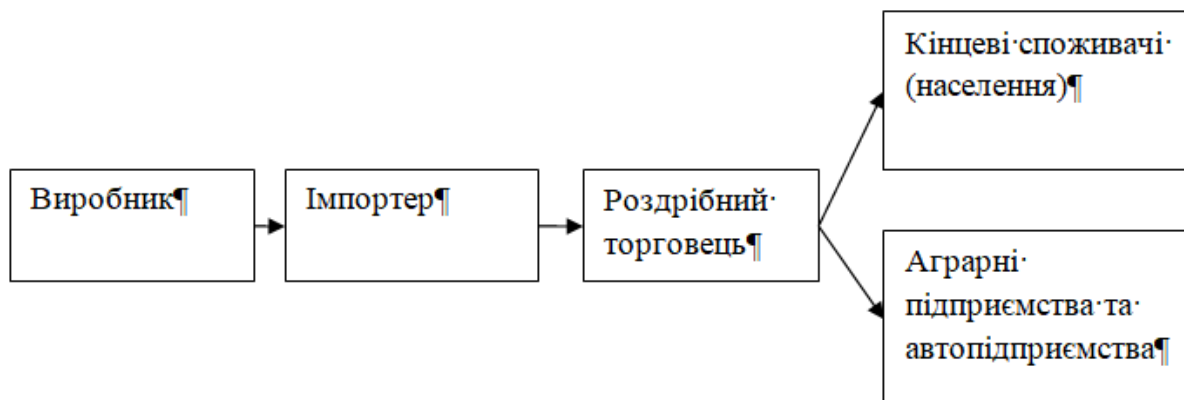


Рис.2.2. Канал розподілу світлих нафтопродуктів.

*Розроблено автором*

Зпочатку лютого 2018 роздрібні ціни на нафтопродукти почали знижуватися. Насьогоднішній день експерти ринку нафтопродуктів продовжують спостерігати стабільне зниження цін. За період з 12 лютого по 16 березня 2018гг роздрібна ціна на бензин і дизпаливо всередньому опустилася на 1,15-1,20 грн.



Експерти ринку найчастіше дають коротке пояснення цьому явищу: зниження цін на нафтопродукти обумовлено зниженням світових цін на нафту і зміцненням курсу гривні.

На зниження роздрібних цін на нафтопродукти вплинули 2 основні чинники: зниження світових цін на нафту, і як наслідок — зниження міжнародних котирувань на нафтопродукти, а також зростання курсу гривні.

У складовій вартості палива є дві змінні, які оплачуються у валюті:

- купівля палива на кордоні, що оплачується в доларах США;
- акциз, оплачується в Євро.

Акциз в середньому становить 23% від роздрібної вартості бензину, і 16% — від вартості дизеля. 60% — це доларова складова роздрібної ціни бензину при покупці на кордоні. Тобто, близько 80% в структурі роздрібної ціни на нафтопродукти займають валютні витрати. Таким чином зміцнення національної валюти безпосередньо впливає на зниження вартості палива. І навпаки: якщо гривня девальвує, то, незважаючи на зниження котирувань на нафтопродукти, роздрібна ціна на АЗС в Україні зростатиме.

У механізмі ціноутворення існує таке явище, як ефект тимчасового лага між змінами світових цін на нафту і змінами цін на АЗС. Цей проміжок включає в себе час на реалізацію сформованих запасів палива оператором АЗС і час на доставку від заводів до нафтобази. Таким чином роздрібні ціни на АЗС згладжують різкі зміни ринку світових цін на нафту і стрибків курсу валют, і як наслідок — зниження і підвищення цін в роздробі йде з затримкою. Роздрібні ціни на АЗС на А-95 і дизельне паливо вирости з серпня до кінця січня 2018 р. на 25% і 30%, в той момент, як закупівельні ціни зросли на 29% і 40% відповідно. Тобто роздрібні ціни на АЗС в лютому 2018 р почали знижуватися, не досягнувши свого піку.

В умовах турбулентного зовнішнього середовища та з врахуванням власних та залучених ресурсів керівництво ТОВ «Мобіле-Модус» розробляє плани збуту палива.

В процесі операційної діяльності підприємство закуповує паливо у імпортера за власні кошти або за рахунок кредиту, наданого під заставу АЗС.

В подальшому підприємство реалізує товар аграрним, автодорожнім, автотранспортним та іншим компаніям, які використовують паливо, як ресурс для своєї подальшої діяльності, та являються оптовими клієнтами. Досліджуване підприємство також має і роздрібних клієнтів, на яких припадає 40% збуту палива.

Підприємство ставило мету, щорічно продавати певний обсяг продукції. В таблицях 2.1 – 2.3 наведено планові та фактичні показники.

Таблиця 2.1

### Об'єми збуту дизельного палива ТОВ «Мобіле-Модус»

Рік	Кількість, літри		Абсолютне відхилення, літри	Відносне відхилення, %
	Фактичне значення	Планове значення		
2014	2 461 885,714	1 500 000	961885,71	64,13
2015	452 840	1 000 000	-547160,00	-54,72
2016	891 908	450 000	441908,00	98,20
2017	1 127 332	890 000	237332,00	26,67
2018	1 565 800	1 130 000	435800,00	38,57

*Складено автором на основі фінансової звітності*

Проаналізуємо об'єми збуту дизельного палива. У 2014 році підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» перевиконало план на 64,13%. Це пов'язано з перемогою у тендері на постачання палива італійській компанії «Тодіні». У 2015 році план не довиконано на 54,72%. Обсяги продажу впали через закінчення строку дії тендеру, а оскільки цілий рік підприємство працювало практично лише на тендер, то воно не могло задовольнити попит деяких клієнтів, тому вони стали працювати з нашими конкурентами. У 2016 році підприємство змогло повернути втрачену кількість клієнтів і залучити нових, перевиконавши план на 98,20%. Наступні роки також характеризуються перевиконанням планових показників. У 2017 році перевиконання плану становить 26,67%, у 2018 році – 38,57%.

Для кращого розуміння процесу управління запасами підприємства доцільно навести показники зміни об'єму збуту, а саме абсолютне відхилення обсягів збуту дизельного палива на рис. 2.3.

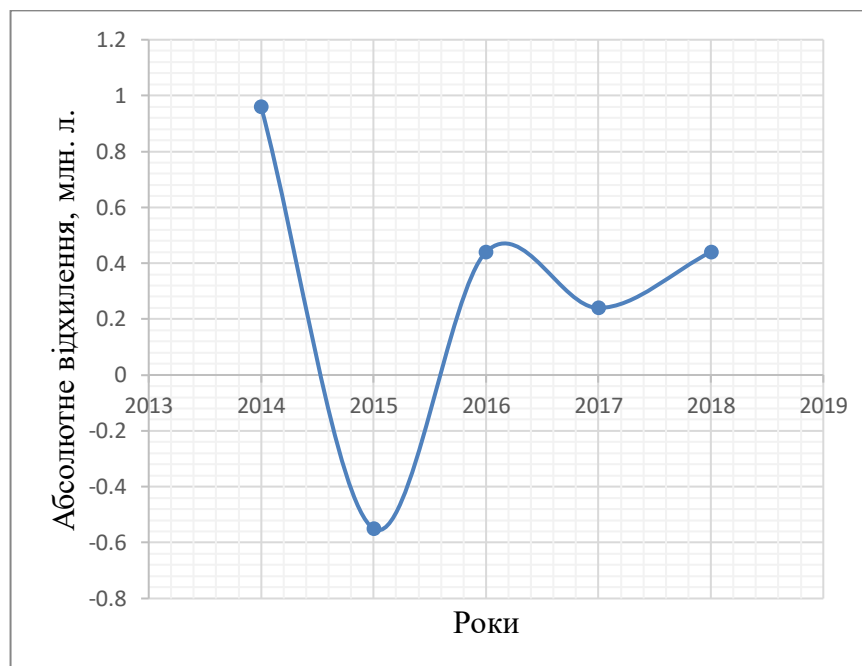


Рис. 2.3. Абсолютне відхилення фактичних обсягів збуту дизельного палива від планових

*Складено автором на основі фінансової звітності*

У табл. 2.2 наведемо показники об'єму збуту бензину А-95, який займає найбільшу частку в загальному збуті пального.

Таблиця 2.2

### Об'єми збуту бензину А-92 ТОВ «Мобіле-Модус»

Рік	Кількість, літри		Абсолютне відхилення, літри	Відносне відхилення, %
	Фактичне значення	Планове значення		
2014	753 952,5	500 000	253952,50	50,79
2015	79 247	100 000	-20753,00	-20,75
2016	156 083,9	70 000	86083,90	122,98
2017	197 283,1	150 000	47283,10	31,52
2018	274 015	200 000	74015,00	37,01

*Складено автором на основі фінансової звітності*

Проаналізуємо об'єми збуту бензину А-92. У 2014 році підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» перевиконало план на 50,79%. На це вплинули ті ж фактори, що і на об'єми збуту дизельного палива. У 2015 році план

недовиконано на 20,75%. Ситуація аналогічна з дизельним паливом. Обсяги продажу впали через закінчення строку дії тендеру, а оскільки цілий рік підприємство працювало практично лише на тендер, то воно не могло задовольнити попит деяких клієнтів, тому вони стали працювати з нашими конкурентами. У 2016 році підприємство змогло повернути втрачену кількість клієнтів і залучити нових, перевиконавши план на 122,98%. Наступні роки також характеризуються перевиконанням планових показників. У 2017 році перевиконання плану становить 31,52%, у 2018 році – 37,01%.

Абсолютне відхилення обсягів збуту бензину А-92 наведено на рис. 2.4.

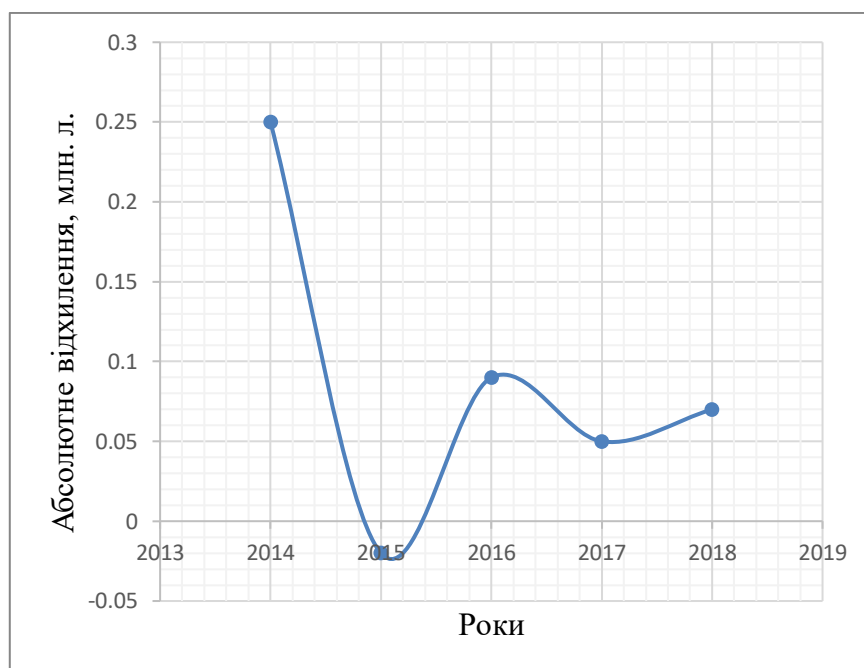


Рис. 2.4. Абсолютне відхилення фактичних обсягів збуту бензину А-92 від планових

*Складено автором на основі фінансової звітності*

Таблиця 2.3

### Об'єми збуту бензину А-95 ТОВ «Мобіле-Модус»

Рік	Кількість, літри		Абсолютне відхилення, літри	Відносне відхилення, %
	Фактичне значення	Планове значення		
2014	323 122,5	200 000	123122,50	61,56
2015	33 963	50 000	-16037,00	-32,07
2016	66 893,1	30 000	36893,10	122,98
2017	84 549,9	60 000	24549,90	40,92
2018	117 435	80 000	37435,00	46,79

*Складено автором на основі фінансової звітності*

Проаналізуємо об'єми збуту бензину А-95. У 2014 році підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» перевиконало план на 61,56%. На це вплинули ті ж фактори, що і на об'єми збуту дизельного палива. У 2015 році план недовиконано на 32,07%. Обсяги продажу впали через закінчення строку дії тендеру. У 2016 році підприємство змогло повернути втрачену кількість клієнтів і залучити нових, перевиконавши план на 122,98%. Наступні роки також характеризуються перевиконанням планових показників. У 2017 році перевиконання плану становить 40,92%, у 2018 році – 46,79%. Підприємство ставило ціль на рік, орієнтуючись на поточні результати.

Основні економічні показники, які характеризують організацію праці, як елемента операційної діяльності, наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Організація праці на ТОВ «Мобіле-Модус»

Показники	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Чисельність персоналу, осіб	8	8	8	8	8
Середньорічна заробітна плата, грн.	45000	57000	63000	63000	63000
Фонд оплати праці	64782	82057	92055	92055	92055

*Розроблено автором*

Проведемо аналіз результатів господарської діяльності у грошовому вимірнику. В процесі аналізу будемо використовувати фінансову звітність підприємства (додатки А, Б, В, Г). Зведемо звіт про фінансові результати за 2014-2018 роки у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Основні результати діяльності ТОВ «Мобіле-Модус» (у тис. грн.)

Показник	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Дохід	30980,3	3679,4	8376,5	16722,1	25613,9
Собівартість	28984,1	3311,4	7120	15049,9	23429,8
Постійні витрати	625,4	328,1	478,1	636,5	1086,9
Загальні витрати	29609,5	3639,5	7598,1	15686,4	24516,7
Податок на прибуток	246,7	7,2	140,1	186,4	197,5
Чистий прибуток	1124,1	32,7	638,3	849,3	899,7

*Складено автором на основі фінансової звітності*

На рис. 2.5 для кращого сприйняття інформації наведено обсяги чистого прибутку підприємства ТОВ «Мобіле-Модус».

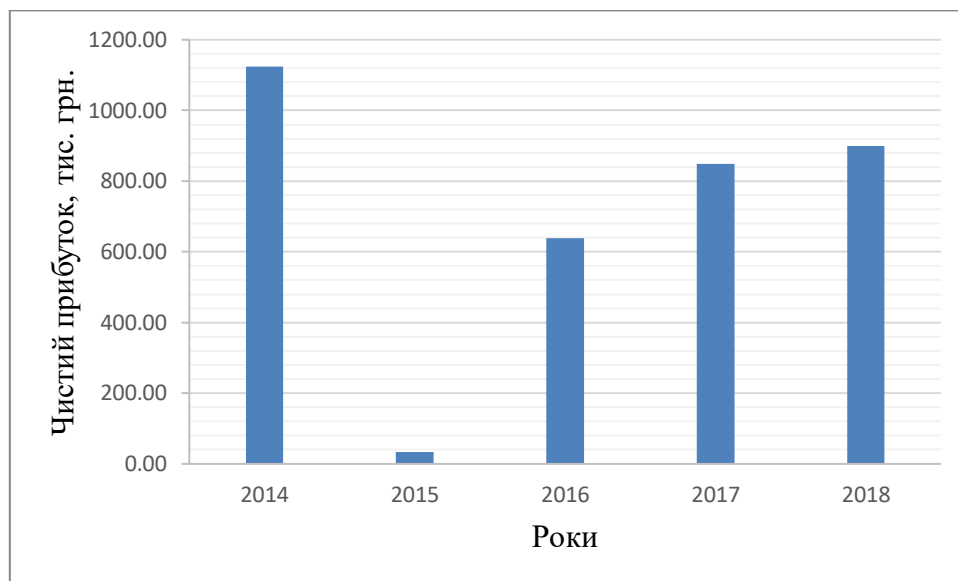


Рис. 2.5. Обсяги чистого прибутку

*Складено автором на основі фінансової звітності*

Для аналізу фінансової звітності потрібно розкрити сутність фінансового результату діяльності підприємства. Фінансовий результат визначається шляхом співставлення доходів і витрат діяльності підприємства, може бути прибуток або збиток, що, у свою чергу, приводить до зростання (прибуток) або зменшення (збиток) власного капіталу.

На підприємстві спостерігається постійна наявність прибутку. Більше 90% витрат становить собівартість продукції. На 2014 рік собівартість палива складала 97,89%, на 2015 рік – 90,99%, на 2016 рік – 93,71%, на 2017 рік – 95,94%, на 2018 рік – 95,57%.

Визначимо привабливість ринку для ТОВ «Мобіле-Модус» за основними компонентами: ріст ринку та його потенціал, якість ринку, конкурентна ситуація, ситуація в зовнішньому середовищі (табл. 2.6).

Конкурентний статус організації визначемо за рівнем конкурентоспроможності ТОВ «Мобіле-Модус». Конкурентоспроможність комерційної організації - це її комплексна порівняльна характеристика, яка

відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Таблиця 2.6

### Оцінка привабливості ринку

Привабливість ринку	Важливість компонентів	Оцінка компонентів за п'ятибальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Зростання ринку та його потенціал	3					X	15	
Якість ринку	2			X			6	
Конкурентна ситуація	3				X		12	
Ситуація у зовнішньому середовищі	1		X				2	
Разом	9						35	3,9

*Розроблено автором на основі вихідних даних ТОВ «Мобіле-Модус»*

Конкурентний статус організації визначемо за рівнем конкурентоспроможності ТОВ «Мобіле-Модус». Конкурентоспроможність комерційної організації - це її комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Найважливішими параметрами конкурентоспроможності підприємства, факторами, що впливають на неї є:

1. Конкурентоспроможність продукції.
2. Здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидко ж адаптація забезпечується комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних характеристик.

Для визначення конкурентного статусу в межах компонент вибираємо окремі чинники, які оцінюють за п'ятибальною шкалою з метою визначення загальної оцінки кожної компоненти. Потім оцінюємо важливість цих

компонент за шкалою вагових коефіцієнтів, аналогічно до схеми визначення привабливості ринку. Дані внесені в табл.2.7

Таблиця 2.7

### Оцінка конкурентоспроможності

Позиція у конкурентній боротьбі	Важливість компонентів	Оцінка компонентів за п'ятибальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Відносна позиція на ринку	3				X		12	
Відносний потенціал виробництва	2			X			6	
Відносний потенціал наукових досліджень	3			X			9	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	2				X		8	
Разом	10						35	3,5

*Розроблено автором на основі вихідних даних ТОВ «Мобіле-Модус»*

За визначеними координатами "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність організації" сформуємо поточний господарський портфель організації у вигляді графіка (рис. 2.6).

Отже підприємству необхідно утримувати та посилювати свої позиції на ринку.

Підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» працює на ринку Макарівського району, який характеризується наявністю монопольної конкуренції серед паливних компаній. Монополістична конкуренція на районному паливному ринку виділяється тим, що продавці палива, які володіють ринковою владою, конкурують за обсяг продажів, використовуючи не тільки методи цінової конкуренції, але і деякі маркетингові заходи. Це поширений тип ринку, найбільш близький до досконалої конкуренції. Монополістична конкуренція є не тільки найбільш поширеною, але і найважчою для вивчення формою галузевих структур.



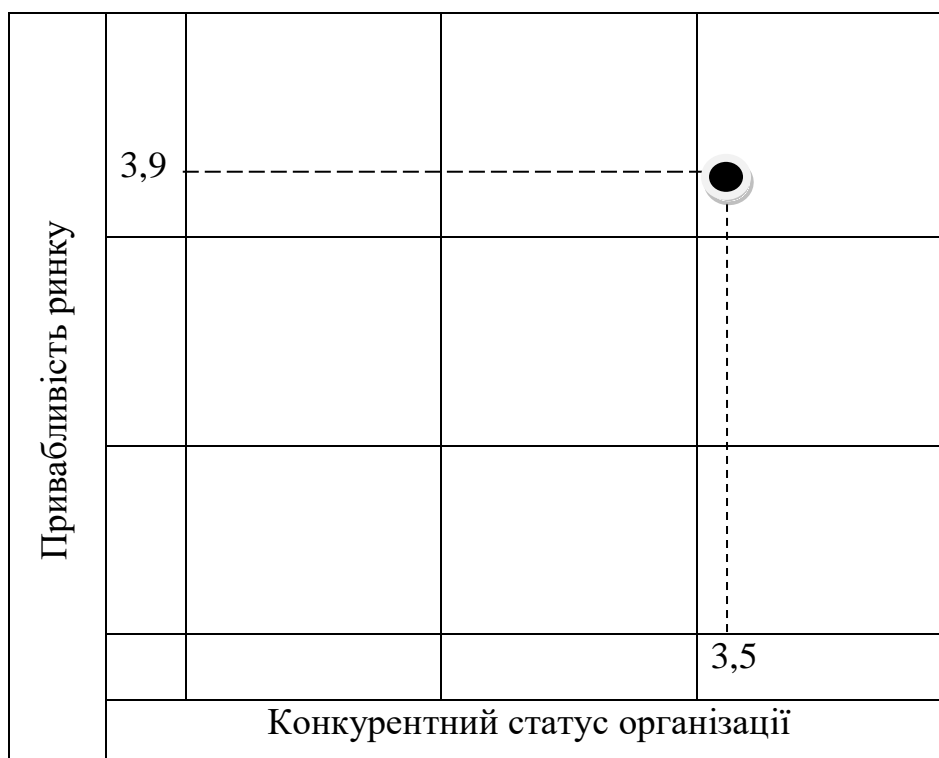


Рис. 2.6 Матриця Мак-Кінсі

*Розроблено автором на основі вихідних даних ТОВ «Мобіле-Модус»*

Для подібної галузі не може бути побудовано точної абстрактної моделі, як це можна зробити у випадках чистої монополії чи чистої конкуренції. Багато що тут залежить від конкретних деталей, що характеризують продукцію і стратегію розвитку виробника, передбачити які практично неможливо, а також від природи стратегічного вибору, що є у фірм даної категорії.

Стратегічне управління підприємством ТОВ «Мобіле-Модус» передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз [36].

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами),

слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. SWOT-аналіз — дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, а також формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього [36].

Отже, використовуючи методологію SWOT-аналізу (додаток Д), виявлено стратегічні проблеми та альтернативні варіанти забезпечення стійкості підприємства.

Основними стратегічними проблемами підприємства є: власники не завжди достатньо вкладають кошти в обіг підприємства; недостатньо інвестицій в оборотні кошти не дають можливості купувати паливо наперед, це не дає нам пом'якшувати ризики від зміни курсу валют; низька ліквідність підвищує банківський відсоток за кредит.

Стратегічними альтернативами є: збут якісної продукції через власну мережу збуту; мережа збуту нашого підприємства складається з 2 АЗС, а мікропідприємства, що працюють на тіньовому ринку, продають пальне через мобільні блок-пункти; наша перевага – імідж, який нам створює наша мережа АЗС, а також довіра з боку клієнтів, адже наша діяльність легалізована, на відміну від вищезазначених підприємств; якісне пальне користується великим попитом, не зважаючи на те, що продається воно через невелику систему збуту; розширювати мережу збуту за рахунок збільшення об'єктів продажу палива (АЗС, нафтобази та ін.) на основі оренди або придбання.

## **2.2. Аналіз та діагностика існуючого управління стійким розвитком підприємства**

Процес управління стійким розвитком ТОВ «Мобіле-Модус» супроводжується великими об'ємами інформації, повнота і якість якої істотно впливають на досягнення поставлених цілей. Якщо інформації не достатньо,

реалізація плану може знаходитися під загрозою. Тому важливо знати, які дані потрібні і де їх можна знайти. Характер та джерела інформації, наведено в табл. 2.8.

Певна частина інформації міститься в опублікованих наукових джерелах. Для її пошуку використовують енциклопедичні словники, статистичні збірники, реферативні журнали, моніторинги. Опрацьовують необхідні відомості за допомогою сучасних засобів механізованої обробки інформації.

Таблиця 2.8

**Джерела вихідної інформації для планування управління стійким розвитком підприємства**

<b>Назва плану</b>	<b>Джерела вихідної інформації</b>
Характеристика об'єкта планування	Статут підприємства, установчий договір
Оцінювання галузі	Щорічні зведення (довідники) техніко-економічних показників підприємств галузі (підгалузі); статистичні довідники, підготовлені органами статистики
Характеристика продукції	Паспорт виробу
Аналіз ринку	Дані досліджень ринку, включаючи статистичну інформацію та експертні висновки
Аналіз конкурентів	Щорічні зведення (довідники) техніко-економічних показників підприємств тих галузей (підгалузей), до яких входять конкуренти; статистичні довідники, підготовлені органами статистики; газети, журнали (галузевої)
Маркетинг	Дані маркетингових досліджень
Організаційний план управління	Організаційна схема управління підприємством; план щодо праці й заробітної плати; план розстановки кадрів, листки обліку кадрів
Юридичний план	Статут підприємства; установчий договір
Оцінювання ризиків	Різні документи, у яких зафіксовані втрати (звіти, пояснювальні записки, доповідні записки, акти, протоколи нарад тощо)
Фінансовий план і стратегія фінансування інвестиційного проекту	Розрахунок обсягу грошових потоків; баланс підприємства; кошторис витрат на виробництво; розрахунок собівартості; розрахунок прибутку та його розподілу

*Складено на основі джерела [17]*

В процесі управління стійким розвитком підприємства керівництво враховує деякі принципи.

За першим принципом управління повинне бути постійним. Управління ніколи не закінчується. Фундаментальні процеси, які відбуваються в економіці впливають на підприємства нафтової промисловості. Практика показує, що підприємство не може слідувати початковій позиції в управлінні і очікувати, що вона залишатиметься вірною, оскільки конкуренти, клієнти, бізнес-методи та економічне середовище змінюються. Управління стійким розвитком підприємства має здійснюватися на регулярній основі.

Управління стійким розвитком повинне враховувати конкурентні переваги. Потрібно знати і використовувати свої конкурентні переваги при розробці стратегії. Підприємство – це відкрита система, на яку впливають конкуренти. На основі цієї інформації розробляється SWOT-аналіз. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації [14].

Управління повинне включати короткострокові та довгострокові цілі. Короткострокові цілі та довгострокове бачення разом призводять до гарного управління. Керівництво ТОВ «Мобіле-Модус» вважає, що управління, націлене на вирішення поточних проблем не завжди приводить до успіху.

Управління має включати довгострокове бачення і бути націлений на запобігання виникненню нових проблем. Підприємство повинно зробити більше, ніж вижити в умовах кризи, воно повинно постійно робити прогрес. Управління має бути економічно обґрунтованим. Проводяться розрахунки, як управління підприємством в умовах турбулентного середовища покращить продажі, підвищить ефективність та зменшать витрати. Вважається, що план є доцільним, якщо можна досягти хоча б однієї з цих цілей.

Управління повинен містити стратегію. Стратегія – загальний, недеталізований управління діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною і головною для керівника на даний момент і може бути скорегована в подальшому [15].

Управління повинен впливати на споживачів товару. Управління має бути націлений на турботу про клієнта, на задоволення його потреб.

Управління стійким розвитком передбачає проведення аналізу показників діяльності підприємства. Підприємство використовує наступні методи економічного аналізу [13]:

- порівняння фактичних даних з управлінняовими, в результаті чого знаходиться відсоток виконання управління;
- порівняння показників в динаміці з метою виявлення тенденцій і закономірностей в розвитку економічного явища;
- порівняння паралельних динамічних рядів для вивчення взаємозв'язку досліджуваних показників;
- порівняння результатів різних управлінських рішень з метою вибору оптимального рішення;
- порівняння результатів діяльності до і після прийняття управлінських рішень з метою визначення їх ефективності.

Аналіз економічних показників покладено на головного бухгалтера, який подає управлінську звітність головному директору.

Для моніторингу ринку використовується Інтернет, а саме такі веб-ресурси: [minfin.com.ua](http://minfin.com.ua), [finance.ua](http://finance.ua), [korrespondent.net](http://korrespondent.net), [tsn.ua](http://tsn.ua)., [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua). Також для моніторингу цін на пальне генеральний директор спілкується з представниками інших підприємств даної галузі.

Процес управління має бути узгодженим з місією підприємства. Місія: торгівля світлими нафтопродуктами, які відповідають міжнародним стандартам якості, на локальному ринку Макарівського району та прилеглих територій націлений на збільшення прибутку та вартості бізнесу [20].

Активізація діяльності малого підприємництва ТОВ «Мобіле-Модус» є важливою складовою економічного розвитку як самого підприємства так і Макарівського району в цілому. Подолання наявних проблем вимагає розробки та реалізації низки ефективних заходів. В умовах ринку і жорсткої конкуренції, підприємцям і менеджерам малих підприємств не можна покладатися тільки на

досвід, інтуїцію і видимі вдалі обставини. Відмова відконцепції управління стійким розвитком супроводжується коливаннями, помилковими маневрами, несвоєчасною зміною орієнтації, що є причинами банкрутства малих підприємств [10].

Турбулентне середовище диктує сурові вимоги до управлінської діяльності. Однією з них є побудова організації бізнесу. Організаційна структура підприємства має підтримувати стійкий розвиток бізнесу.

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проектування, яким займається керівництво вищої ланки управління, виходячи з розроблених стратегічних планів, місії підприємства та встановлених цілей [21, 22, 33, 39, 50].

Організаційне проектування включає такі етапи:

1. Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки, відповідно до найважливіших напрямків діяльності з реалізації стратегії. Прийняття рішень про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які – штабні;

2. Визначення співвідношення між повноваженнями різних посад. При цьому керівництво визначає послідовність команд, за потреби здійснює подальший поділ на менші організаційні підрозділи з метою ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва;

3. Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і доручення їх виконання конкретним особам, які несуть відповідальність за їх ефективне використання.

В результаті організаційного проектування формується організаційна структура управління, яка характеризує її будову та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів

управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами [21, с. 179; 40, с. 189]: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог [40, с. 190; 50, с. 402-410, ]:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації.

У період 2012-2016 підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» мало лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура збереглася і до наших днів (рис. 2.7).

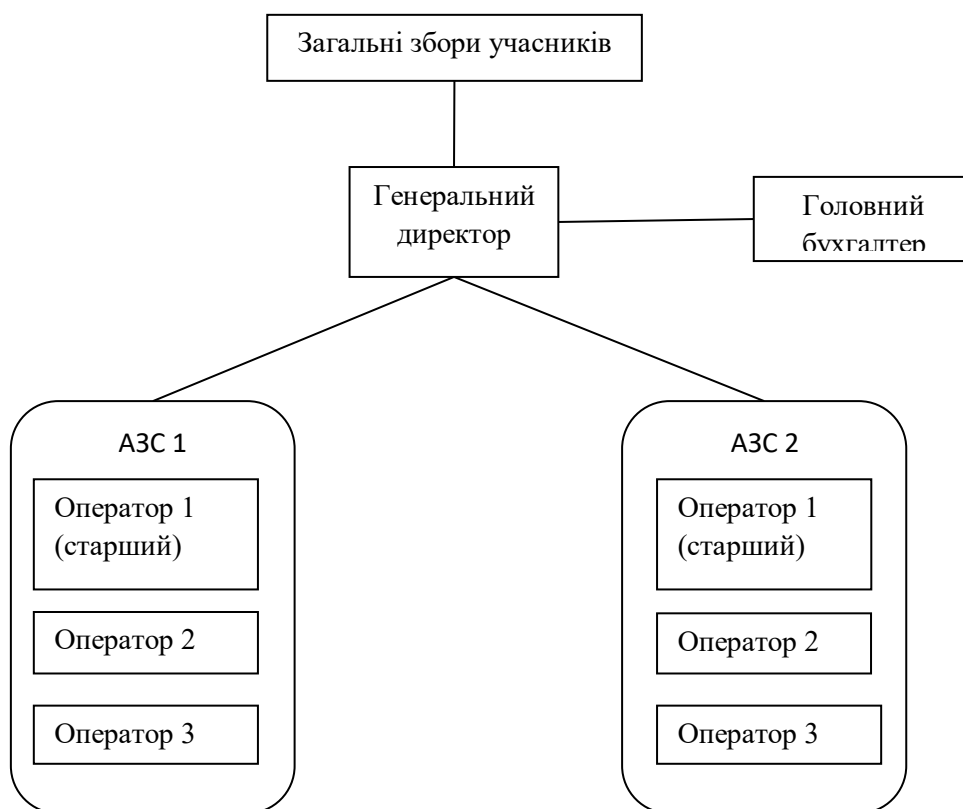


Рис. 2.7. Організаційна структура ТОВ «Мобіле-Модус»

*Розроблено автором на основі вихідних даних ТОВ «Мобіле-Модус»*

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

### 2.3. Оцінка забезпечення стійкого розвитку підприємства

ТОВ «Мобіле-Модус» в усіх своїх принципах орієнтована на підтримку сталості розвитку. Дії, що орієнтовані на майбутнє, засновані на економічній, соціальній та екологічній сталості, завжди були центральним елементом культури «Мобіле-Модус». ТОВ «Мобіле-Модус» впровадили довгострокову стратегію управління, починаючи зі створення нових робочих місць та



комплексної програми навчання зі стратегічного розвитку нових ринків і сфер бізнесу для співробітників компанії.

Основними напрямками оцінки стану системи забезпечення стійкості підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища є:

- 1) економічна стійкість;
- 2) маркетингова стійкість;
- 3) організаційно-структурна стійкість.

Розглянемо детальніше кожен напрямок.

Економічна стійкість підприємства – поняття комплексне, як і сама господарська діяльність, і характеризує його стан по відношенню до зовнішніх впливів, яке можна вважати стійким, якщо при рівних зовнішніх впливах і внутрішніх зрушеннях, воно схильне до менших змін по відношенню до колишнього [37]. Поряд із цим, система показників, яка характеризує економічну стійкість підприємства та її складові включає: рівень фінансової стійкості, рівень виробничої стійкості, рівень управлінської стійкості, рівень кадрової стійкості, , рівень маркетингової стійкості, рівень науково-технічної стійкості [39, с. 308 – 309]. Розгляд економічного напрямку на підприємстві «Мобіле-Модус» доцільно розпочати з стану фінансової стійкості підприємства, що відбувається за рахунок підвищення якості палива, ефективного управління витратами підприємства за критерієм їх мінімізації, для забезпечення стабілізації та прибутковості діяльності підприємства. Такий підхід дозволить оптимізувати фінансові потоки підприємства, знизити вартість продукції та забезпечити платоспроможний попит на них [40, с. 6]. Коефіцієнт фінансової стійкості – індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів.

Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на

довгостроковій основі [40]. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується за формулою 2.1[40]:

$$K_{\phi c} = \frac{(\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})}{\text{Сума пасивів}} \quad (2.1).$$

Таблиця 2.9

### Коефіцієнт фінансової стійкості

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,31	0,12	0,05	0,30	0,30

*Складено автором на основі фінансової звітності*

Нормативне значення даного показника знаходиться в межах 0,5-0,8. Більш високе значення не є типовим для активних компаній, адже короткострокові зобов'язання формуються постійно. Отже як висновок, ми можемо сказати, що розраховані значення говорять про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі, але ми можемо спостерігати, що стан стабілізується та покращився за останній рік [40]. Для підвищення показника можна працювати в двох напрямках:

1. Збільшення суми власного капіталу.
2. Збільшення суми довгострокових позикових коштів.

Заходами по першому напрямку можуть бути: реінвестування прибутку, фінансова допомога від учасників товариства і т.д.. Заходами за другим напрямком можуть бути: отримання кредиту від банку, отримання кредитних коштів від інших підприємств і т.д [40].

В загальному, на даний момент можна зазначити, що основна діяльність підприємства є прибутковою і компанія поступово стабілізує свою фінансову стійкість. Інші складові економічної стійкості розглянемо далі.

Маркетингова стійкість. Головний акцент в даній складовій внутрішньої стійкості компанії «Мобіле-Модус» необхідно робити на утриманні ринкової позиції підприємства в умовах постійних непередбачуваних змін у маркетинговому середовищі. Підприємство, що відрізняється від інших підвищеною маркетинговою стратегічною стійкістю, може формувати більш

конкурентоспроможну ринкову позицію, яка характеризується більш стабільними маркетинговими відносинами; більш досконалим маркетинговим потенціалом, що постійно розвивається за рахунок посилення зусиль підприємства щодо ідентифікації та розвитку нових ринкових можливостей і підвищення рівня реалізації наявних можливостей; більш вираженою ключовою маркетинговою компетенцією [41]. Маркетингова стійкість підприємства виражається:

- у нарощуванні маркетингового потенціалу підприємства та його найбільш повній реалізації (особливо такої його компоненти, як можливості);
- у зміцненні ринкової позиції та підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- у покращенні фінансового стану підприємства;
- у підвищенні ризикостійкості маркетингової діяльності підприємства [41].

До показників, які характеризують стан маркетингової стійкості для комплексної оцінки економічної стійкості підприємства можна віднести наступні (табл.2.9):

- 1) Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується за формулою 2.2 [40]:

$$K_{p.d.} = \frac{\text{Чистийприбуток}}{\text{Чистийдохід (виручка)}} (2.2).$$

- 2) Показник коефіцієнт ефективності реалізації товарів розраховується за формулою 2.3 [40]:

$$EPT = \frac{\text{Витратинареалізаціютоварів}}{\text{Доходивідреалізаціїтоварів}} (2.3).$$

Чистий прибуток, витрати на реалізацію, дохід та деякі інші показники є одними з головних для оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища.

У табл. 2.10 наведено показники стану маркетингової стійкості підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» за період 2014-2018 рр.

Таблиця 2.10

**Показники стану маркетингової стійкості підприємства ТОВ  
«Мобіле-Модус» за період 2014-2018 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
Ефективність реалізації товарів	0,56	0,75	0,47	0,46	0,52

*Розроблено автором на основі вихідних даних ТОВ «Мобіле-Модус»*

Стійкий фінансовий стан виявляється результатом ефективного управління всією сукупністю господарських факторів[21, с. 243]. Аналіз фінансового стану наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз фінансової звітності**

№	Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
<b>I. Показники майнового стану підприємства</b>					
1	Фондомісткість	0,38	0,2	0,1	0,07
2	Фондоозброєність	551,9 тис. грн.	1047,06 тис. грн.	2090,26 тис. грн.	3201,74 тис. грн.
3	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,35	0,36	0,37	0,37
4	Фондовіддача	2,61	4,95	9,88	15,13
5	Рентабельність основних засобів	2%	37,72%	50,18%	53,16%
6	Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	0,02 грн	0,38 грн	0,50 грн	0,53 грн
<b>II. Показники фінансових результатів діяльності підприємства</b>					
7	Чистий прибуток (збиток)	32,7 тис. грн.	638,3 тис. грн.	849,3 тис. грн.	899,7 тис. грн.
<b>III. Показники ліквідності підприємства</b>					
8	Коефіцієнт покриття>2	0,75	0,84	0,93	2,27
9	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6	0,45	0,58	1,89
10	Коефіцієнт абсолютної ліквідності>0,3	0,004	0,06	0,31	1,04
11	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	0	0	0	807,5 тис. грн.

## Продовження таблиці 2.11

IV. Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
12	Коефіцієнт платоспроможності	0,04	0,28	0,44	0,75
13	Коефіцієнт фінансування	24,98	2,59	1,28	0,34
14	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	0	0	0	0,56
15	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0	0	0	0,43
16	Коефіцієнт маневреності власних засобів	0	0	0	0,43
V. Показники ділової активності підприємства					
17	Коефіцієнт оборотності активів	0,94	2,51	6,77	10,86
18	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,1	2,66	9,37	24,96
19	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,9	7,78	30,86	58,7
20	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	125	47	12	7
21	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	332	137,22	38,95	15
22	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,2	10,8	25,28	69,29
23	Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,17	4,95	9,88	15,13
24	Коефіцієнт оборотності капіталу	5,27	18,4	19,36	18,05
VI. Показники рентабельності підприємства					
25	Коефіцієнт рентабельності активів >14%	0,83%	19,09%	34,40%	38,16%
26	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу > 20%	4,68%	140,19%	98,34%	63,41%
27	Коефіцієнт рентабельності діяльності >15%	0,89%	7,62%	5,08%	3,51%

Складено автором на основі фінансової звітності

Фондовіддача та рентабельність основних засобів – це показники, які допомагають описати ефективність використання основних засобів. Спостерігається поступове підвищення фондовіддачі. У 2016 році фондовіддача зросла на 89,66% порівняно з попереднім роком, у 2017 році – на 99,60%, у 2018 році – на 53,14%. Найважливіший фактор підвищення фондовіддачі – забезпечення оптимальної структури основних виробничих фондів. Фондовіддача багато в чому залежить також від сформованих пропорцій між основними і оборотними фондами. При оптимальному забезпеченні засобів праці предметами праці більш інтенсивно використовуються перші, і навпаки, при нестачі оборотних фондів знижується ефективність використання основних фондів. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення. Саме така тенденція і спостерігається на підприємстві ТОВ «Мобіле-Модус».

Рентабельність основних засобів у 2016 році підвищилася на 1786,00% або у 18,86 разів порівняно з попереднім роком, у 2017 році – на 33,03%, у 2018 році – на 5,94%. Рентабельність основних фондів характеризує, яка частка прибутку підприємства припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних фондів [24, с. 108].

Окремої уваги потребує дослідження ліквідності підприємства. Ліквідність підприємства — це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Під час дослідження були використані такі показники, як коефіцієнт покриття, коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності. У період 2015-2018 років коефіцієнт покриття знаходився нижче норми (нормальний показник становить більше ніж 2). Аналогічна ситуація відбувалася з коефіцієнтом абсолютної ліквідності у період 2015-2017 років, норма якого дорівнює більше ніж 0,3. Але в

подальшому керівництво підприємства змогло досягти норми і навіть перевищити її.

Розглядаючи платоспроможність підприємства, слід зазначити, що в реальних умовах господарювання підприємству ТОВ «Мобіле-Модус», як і значній частині інших підприємств, не вдається дотримуватися прийнятих нормативів по показниках грошової та розрахункової платоспроможності, що пояснюється як особливостями господарських процесів, так і певним чином недоцільністю в умовах високих інфляційних процесів тримати на розрахункових рахунках значні суми грошових коштів.

Звернемо увагу на показники рентабельності. «Рентабельність» у перекладі із німецької означає дохідний, корисний, прибутковий. Це відносний показник економічної ефективності, що комплексно відображає стан використання матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів. Слід зазначити, що коефіцієнт рентабельності розраховується як відношення прибутку до активів, ресурсів або потоків, що їх формують. У практичній діяльності для різних цілей розраховується рентабельність: активів, основних засобів, власного капіталу, діяльності тощо. У нашому дослідженні рентабельність активів у період 2015-2018 років перевищує норму (14%). Це є результатом планування розвитку підприємства, адже у 2015 році цей показник був меншим ніж 1%. У 2016 році рентабельність активів збільшилася на 2200,00% або у 23 рази порівняно з попереднім роком, у 2017 році – на 80,20%, у 2018 році – на 10,93%. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2015 році знаходився на рівні 4,68% при цьому норма становила 20%, але у період 2016-2018 років цей показник перевищував норму більше ніж в три рази, він зріс у 2016 році на 2895,51% або майже в 30 разів, але потім поступово падав спочатку на 29,85% у 2017 році і на 35,52% у 2018 році.

Аналіз фінансової звітності за останні п'ять років показав, що підприємство має недостатню рентабельність діяльності. На 2015 рік цей показник дорівнював 0,89%, на 2016 рік – 7,62%, на 2017 рік – 5,08%, на 2018 рік – 3,51%. Норма становить приблизно 15%. Але дослідження ринку

нафтопродуктів показують, що на рівень 15% можуть претендувати великі мережі АЗС. Для підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» норма рентабельності діяльності знаходиться в діапазоні 9-10%.

Один з ефективних методів просування своєї продукції в умовах конкуренції, що посилюється – це інвестування в імідж компанії, як клієнтоорієнтованої, та в різні методи поліпшення взаємовідносин з клієнтами компанії. Клієнтоорієнтованість – це висока якість продукції, відмінний сервіс, не високі ціни та впровадження систем лояльності для клієнтів. Встановлення, підтримка та розвиток стабільних і довгострокових відносин з клієнтами відіграє важливу роль в забезпеченні безперервності діяльності компаній і є одним з важливих джерел їх конкурентної переваги. Тому необхідність розпізнавати та розвивати у працівників компетенцію клієнтоорієнтованості є важливою і актуальною для будь-яких організацій. Цим і зумовлена актуальність теми дослідження.

## **Висновки до 2 розділу**

1. Отже, у 2 розділі магістерської дисертації було проаналізовано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Мобіле-Модус», основні типи бізнесу та види продукції, цілі та місію компанії, організаційну структуру, досліджено планово-економічну та обліковофінансову діяльність підприємства та кадрову політику на підприємстві ТОВ «Мобіле-Модус». Компанія у 2014 році перемогла у тендері з постачання дизельного палива та бензину А-92 міжнародному автодорожньому підприємству. Тим самим компанія забезпечила себе постійним притоком доходів. Після закінчення тендеру цей стійкий розвиток було порушено і турбулентне середовище паливного ринку негативно вплинуло на підприємство ТОВ «Мобіле-Модус», зменшивши дохід. Менеджменту довелося шукати шляхи для забезпечення подальшого стійкого розвитку. У результаті стійкий розвиток відновився.



2. Було проведено аналіз концепції управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища, яку використовує керівництво. По-перше менеджмент націлений на досягнення такого співвідношення між елементами, при якому у підприємства зберігатимуться довгострокові стимули стійкого розвитку. По-друге Підприємство як відкрита система має бути адаптивним, тобто пристосовуватися до зміни в зовнішньому середовищі для того, щоб продовжити стійкий розвиток на довгострокову перспективу; зовнішнє оточення є джерелом проблемних ситуацій в діяльності підприємства, які слід своєчасно виявляти і приймати адекватні рішення; основною умовою адаптивності є гнучкість стратегічного управління підприємством.

3. При оцінці результатів управління стійким розвитком в умовах турбулентного середовища використовувалися такий фінансовий показник як рентабельність. У нашому дослідженні рентабельність активів у період 2015-2018 років перевищує норму (14%). Це є результатом планування розвитку підприємства, адже у 2015 році цей показник був меншим ніж 1%. У 2016 році рентабельність активів збільшилася на 2200,00% або у 23 рази порівняно з попереднім роком, у 2017 році – на 80,20%, у 2018 році – на 10,93%. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2015 році знаходився на рівні 4,68% при цьому норма становила 20%, але у період 2016-2018 років цей показник перевищував норму більше ніж в три рази, він зріс у 2016 році на 2895,51% або майже в 30 разів, але потім поступово падав спочатку на 29,85% у 2017 році і на 35,52% у 2018 році. Аналіз фінансової звітності за останні п'ять років показав, що підприємство має недостатню рентабельність діяльності. На 2015 рік цей показник дорівнював 0,89%, на 2016 рік – 7,62%, на 2017 рік – 5,08%, на 2018 рік – 3,51%. Норма становить приблизно 15%. Але дослідження ринку нафтопродуктів показують, що на рівень 15% можуть претендувати великі мережі АЗС. Для підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» норма рентабельності діяльності знаходиться в діапазоні 9-10%.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Стратегічні напрями управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.**

Слово "стратегія" має безліч значень, і в своєму написанні з теорії стратегічного управління Генрі Мінцберг більше, ніж більшість авторів, це прямо підтверджує. Він визначає п'ять загальних звичаїв терміна стратегія, кожне з яких починається з "П".

За загальним використанням стратегія - це план - свідомо обраний спосіб дії. Це означає, що менеджмент робить стратегії заздалегідь тих дій, до яких вони застосовуються, і розробляє стратегії свідомо та цілеспрямовано.

Стратегії - це реалізовані рішення. Результати рішень у вигляді каскаду дій можуть приймати форми, які можуть бути не дуже близькими до початкових намірів. У потоці дій буде набір шаблонів. Мінцберг стверджує, що стратегія може бути послідовністю у поведінці, незалежно від того, чи призначена вона чи ні. Визначення стратегії як плану та структури можуть бути абсолютно незалежними одне від одного: плани можуть бути нереалізованими, тоді як шаблони можуть з'являтися без попередньо офіційно задокументованого набору рішень чи плану. Плани призначені для стратегії, тоді як закономірності помітні в реалізованій стратегії. Від цього Мінцберг відрізняє цілеспрямовані стратегії, де попередні усвідомлені наміри, які були реалізовані, і нові стратегії, коли закономірності розвиваються за відсутності такого попереднього планування або незважаючи на це.

Стратегія може бути перспективою у розумінні стійкого мислення щодо світу, в якому працює організація. Найвпливовіші члени організації поділяють цю думку або перспективу. Цей переважаючий погляд схожий на організаційну особистість. Цей світогляд відображається у намірах та діях членів як індивідів,

пов'язаних спільним мисленням та поведінкою. Не зважаючи на те, що корисна інформація Портера може бути в обговоренні стратегічного планування та прийнятті рішень щодо маркетингової стратегії компанії, вона може не дати вичерпної відповіді на питання, яка стратегія необхідна для ТОВ «Мобіле-Модус».

Важливим складником забезпечення стійкого розвитку підприємства є функціональна узгодженість зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, здатність підтримувати їх взаємодію. В попередньому розділі було визначено проблемні аспекти (табл. 3.1) у забезпеченні стійкого розвитку підприємства ТОВ «Мобіле-Модус».

Таблиця 3.1

**Проблемні аспекти у забезпеченні стійкого розвитку підприємства  
«Мобіле-Модус».**

Складова стійкого розвитку	Проблеми
Економічна стійкість	1) Високий рівень дебіторської заборгованості
Маркетингова стійкість	1) Нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування ситуації на ринку 2) Посилення конкуренції 3) Недостатність інформації про стан ринку та конкурентів 4) Пошук нових маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів та аналізу ринку.
Організаційно-структурна стійкість	1) Посадові інструкції не чітко визначені

*Складено автором*

Основною проблемою фінансової стійкості компанії «Мобіле-Модус» є високий рівень дебіторської заборгованості.

Дебіторська заборгованість – це частина оборотного капіталу, яка передбачає вимоги до юридичних та фізичних осіб щодо оплати товарів та послуг. Значна частка дебіторської заборгованості в загальній структурі вартості активів знижує ліквідність і фінансову стійкість комерційної організації та підвищує ризик фінансових збитків підприємства [44].

Позитивний ефект має скорочення дебіторської заборгованості, але тільки в тому разі, коли даний процес відбувається безпосередньо за рахунок

скорочення періоду її погашення. Бувають випадки, коли дебіторська заборгованість зменшується у відповідь на зменшення реалізації продукції, це свідчить про зниження ділової активності комерційної організації. Збільшення дебіторської заборгованості і її частки в загальній вартості оборотних активів може свідчити про неправильну кредитну політику підприємства стосовно клієнтів, або про збільшення обсягу продажів, або про неплатоспроможність і банкрутство частини покупців[44].

При цьому можуть використовуватися різноманітні методи управління дебіторською заборгованістю, які можна класифікувати на такі групи:

- 1) економічні – включають фінансові санкції (пеня, штраф, неустойка), передачу в заставу майна і майнових прав, припинення постачань продукції.
- 2) юридичні – подача позову до суду, претензійна робота.
- 3) фізичні – арешт активів підприємства-боржника, вироблений органами державної виконавчої служби.
- 4) психологічні – нагадування по телефону, факсу, пошті, використання ЗМІ чи поширення інформації серед суміжних постачальників, що загрожує боржнику втратою іміджу[44].

Для покращення управління дебіторською заборгованістю в компанії «Мобіле-Модус» необхідно:

- розробити систему сегментації клієнтів – як один з методів оцінки надійності покупця, в якій будуть враховуватись такі показники співпраці (оборот, оплачений оборот);
- провести удосконалення кредитної політики на основі сегментації клієнтів, розгляд умов співпраці та погашення боргу для кожного сегменту;
- встановлення обмеження на терміни погашення та ліміт суми товарного кредиту;
- визначення рівня гарантій для надання кредиту;
- припиняти дію договорів з покупцями, що порушують платіжну дисципліну;
- та інше.

Сучасні підприємства стрімко нарощують вимоги до маркетингової діяльності і працюють над розробленням нового стилю відносин між компанією та споживачами для закріплення лідерських позицій на ринку. Необхідними заходами для підвищення маркетингової стійкості на підприємстві «Мобіле-Модус» є такі:

- 1) пошук нових інструментів аналізу ринку та конкурентного середовища;
- 2) для підтримки лідерських позицій на ринку необхідно дотримуватись стратегії лідера за Ф. Котлером;
- 3) створення нового продукту, що буде конкурентоспроможним для середнього сегменту споживачів;
- 4) проведення днів продукту для кращого ознайомлення з характеристиками та практичним застосуванням продукції компанії;
- 5) використання технологій інтернет-маркетингу;
- 6) постійне оновлення сайту компанії;
- 7) використання бенчмаркінгу, визначення основних конкурентних переваг та використання їх для співпраці з клієнтами;
- 8) розробка програми лояльності до існуючих клієнтів;
- 9) проведення заходів для пошуку та залучення до співпраці потенційних клієнтів.

Сучасні умови, в яких працює підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» стимулюють до створення сприятливих конкурентних умов, використовуючи власні та залучені фінансові ресурси та матеріально-технічну базу, які поєднуються з досвідом та навичками відповідних спеціалістів. Нестабільність складових зовнішнього середовища та високий рівень конкуренції на локальному ринку, де працює підприємство, призводять до перенасичення товарного ринку, що є не лише проблемою підприємства, але й економіки в цілому. Необхідно донести важливість запровадження маркетингової стратегії, як до керівництва ТОВ «Мобіле-Модус», так і для інших вітчизняних підприємств. Минулі роки показали прибутковість господарської діяльності нашого підприємства, але ці показники потрібно порівнювати з показниками

інших підприємств, які можуть бути більш прибутковими, а також в бізнесі існує правило – не потрібно зупинятися на досягнутому, адже світ не стоїть на місці і одного разу підприємство може зазнати великої поразки, якщо не буде постійно підтримувати розвиток, який має проявлятися у збільшенні об'ємів продажу, збільшенні частки ринку, збільшенні прибутків, та покращенні привабливості підприємства для наявних та потенційних клієнтів. Все це можна забезпечити інструментами маркетингу, які можуть забезпечити підприємству довгострокові позиції на ринку.

Розробка маркетингового плану вважається однією з найважливіших компонентів процедури управління стійким розвитком. Ця діяльність націлена на роз'яснення планів компанії і оцінку існуючого ринку з точки зору перспектив продажу нафтопродуктів. Результати планування мають визивати інтерес та наводити на роздуми. Ця частина управління стійким розвитком має бути описана так, щоб вона могла бути адекватно сприйнята різними категоріями читачів – менеджерами, інвесторами, банкірами та іншими. Відомо, що успішне вирішення завдання маркетингу – головний фактор успіху бізнесу. Досліджуючи досвід інших підприємств, можна спостерігати, що випускаючи привабливий продукт, вони потерпіли поразку через слабку організацію маркетингу. Саме тому підприємство має бути готовим до того, що спеціалісти, в руки яких потрапить маркетинговий план, будуть дуже уважно вивчати його. Більшість спеціалістів, які мають роботу з маркетинговим планом, впевнені, що найбільше значення має попит, адже без нього не допоможе ніяке фінансування. Необхідно змусити споживача залишатися з нашою компанією як можна довше. Це є істиною будь-якого бізнесу. Саме тому ефективний план маркетингу, націлений на те, щоб зберегти і мотивувати споживачів, має велике значення для успіху як нашого підприємства ТОВ «Мобіле-Модус», так і для будь-якого іншого представника малого бізнесу. Охоплення споживачів завжди несе за собою витрати ресурсів, особливо фінансових, а кількість грошей завжди обмежена. Керівництво підприємства

має зрозуміти, що маркетинговий план має визначати методи інформування споживача про товар та способи забезпечення актуальних продажів.

### **3.2. Розробка заходів та напрямів щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства**

Виняткова значимість плану маркетингу зобов'язує підприємця потурбуватися про наявність в команді відповідного спеціаліста. А якщо такої людини немає або тримати такого професіонала в штаті не вигідно, то така людина має бути серед основних бізнес-консультантів компанії. Підприємству ТОВ «Мобіле-Модус», як і будь-якому іншому підприємству, для виживання на ринку потрібен певний об'єм продажу, тому якісна програма маркетингу грає життєво важливу роль для бізнесу і ретельно розглядається.

В результаті дослідження концепції планування маркетингу в контексті бізнес-планування робимо висновок, що план потрібно розбити на підрозділи, які освітлюють найважливіші теми маркетингового плану. Мають бути висвітлені наступні теми: визначення ринку та ринкових можливостей; конкуренція та інші фактори; стратегія маркетингу; дослідження ринку; прогнози продажів; допоміжні матеріали.

Визначення ринку та ринкових можливостей – це підрозділ, присвячений попиту на продукцію, в нашому випадку світлі нафтопродукти. Підприємець має визначити як ринок, так і можливості, що існують на ньому,- більш конкретно, ринок в цілому, первинні та вторинні цільові сегменти ринку, їх характер, значення і ступінь стійкості. Якість інформації, залученої при підготовці плану, часто залежить від того, скільки сил було витрачено на її збір. Для якісного планування підприємству потрібно використовувати спеціальні публікації, галузеві дослідження та експертні висновки (формальні та неформальні). Рівень деталізації та об'єму наведеного матеріалу в значній мірі залежить від долі ринку, яка повинна забезпечити успішну господарську діяльність. Посилаючись на опрацьовані інформаційні матеріали, можемо

зробити висновок, що досліджуючи підприємство, яке розглядається у роботі, не потрібно занурюватися у деталі адже його частка ринку дуже мала, але його потенціал оцінюється як значимий.

Конкуренція та інші фактори – це підрозділ, який концентрує увагу на умовах, що впливають на ринок та належать до зовнішнього середовища підприємства. Практично завжди на розвиток бізнесу впливають фактори зовнішнього середовища, які є невідконтрольними або частково відконтрольними нашому підприємству. В першу чергу потрібно ідентифікувати зовнішні фактори, охарактеризувати кожен з них, оцінити його значимість та припустимий вплив. Стратегія маркетингу – підрозділ, що пояснює, як в рамках підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» будуть застосовуватися наявні маркетингові інструменти. Визначивши ринок та його можливості, підприємець повинен звернутися до перспектив використання цих можливостей і представити стратегію, яка пояснює, як буде побудований та реалізований план маркетингу, направлений на досягнення бажаного рівня продажу. При цьому потрібно переглянути всі маркетингові інструменти, які можуть бути використані підприємством. Важливо, щоб читач бізнес-плану отримав загальне уявлення про те, як підприємство планує вести активний маркетинг свого товару. Опис стратегії повинен охоплювати механізми розповсюдження, реклами, ціноутворення, стимулювання продажу, а також аналіз місцевих умов. Рівень активності залежить від потенціалу підприємства. Також можна рекомендувати розглядати строки проведення тих чи інших маркетингових заходів протягом періоду дії бізнес плану. Дослідження ринку – це саме той підрозділ, в якому наводяться дані формального та неформального дослідження ринку, в результаті якого читач плану краще зрозуміє ситуацію, що склалася в середовищі діяльності досліджуваного підприємства, і врахує її в процесі прийняття рішень. Результати дослідження ринку слугують для декількох цілей. Вони допомагають покращити розуміння ринку як представникам нашого підприємства, так і зовнішнім користувачам бізнес-плану, а крім того, надають плану велику переконаність. При розробці рекомендацій для



підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» потрібно врахувати досвід консалтингового агентства «Ernst&Young», яке стверджує, що повнота і ретельність дослідження ринку при розробці маркетингового плану не потрібна адже воно проводиться в якості вступного дослідження і для нього достатньо невеликої вибірки інформації, оскільки статистична обробка інформації не обов'язкова. У процесі проходження практики на підприємстві було проведено спостереження за потоком покупців і на основі цього було обґрунтовано дані про кількість постійних клієнтів. Обмеженість у ресурсах не повинна зупиняти підприємство, ця проблема присутня у більшій частині фірм, що займаються маркетинговими дослідженнями в контексті управління стійким розвитком, але їм все-одно вдається знайти можливість для дослідження. Прогнози продажу – підрозділ, котрий включає в себе прогнозовані показники продажу: ріст об'ємів, долю ринку, розбиття продажів по періодам, по видам товарів (ДП, А-95, А92). Не зважаючи на те, що перспективи фінансової діяльності бізнесу повинні детально розглядатися в спеціальному розділі, присвяченому цій темі, аналіз об'єму продажу варто включити і в план маркетингу, щоб пояснити і обґрунтувати відповідні показники. Цей аналіз підвищує достовірність прогнозованих цифр і може бути представлений в декількох формах. Дуже корисно для підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» буде представити залежність продажів від часу, наглядно відобразивши в формі графіку або таблиць їх очікуваний ріст і вплив прогнозуючих факторів, таких як сезонні коливання попиту. Дослідження прогнозу по періодах дають нам важливі висновки стосовно майбутніх грошових потоків і фінансових потреб. Також графіки і таблиці супроводжуються текстом з поясненням аналізу. Оптимістичний план потребує великих об'ємів інвестицій, тому краще розглядати більш консервативні прогнози. Оскільки наше підприємство займається збутом декількох видів товару (дизельне паливо, бензини А-95 і А-92), то можна представити прогноз за напрямками. Це допоможе показати порівняльну значимість напрямів та їх пріоритети з точки зору розподілу ресурсів. Ще одним загальноприйнятим показником успіху є доля ринку, тобто процент

продажів, здійснений нашою компанією в загальному об'ємі ринку. Цей показник сам по собі не дуже значимий для підприємства, але його значимість може підвищитися, якщо обережно намітити межі ринку і проаналізувати рівень конкуренції.

На ринку світлих нафтопродуктів спостерігається активна конкурентна боротьба. Активізація комерційної діяльності підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» залишається ключовою проблемою для керівництва. Існуючий бізнес-план може забезпечувати стабільність підприємницької діяльності, але не її розвиток на ринку збуту. Як відомо, однією з функцій підприємства є маркетинг. Ми пропонуємо переглянути бізнес-план підприємства з урахуванням важливості маркетингової політики. Звернемо увагу на формування системи знижок для активізації комерційної діяльності малого торговельного підприємства та на систему масових СМС-повідомлень. Отже, загалом активізацію комерційної діяльності такої організації розглядатимемо як систему певних прийомів, засобів, інструментів, введення системи обмежень і сукупності обґрунтованих регулювальних впливів.

Пропонуємо для підприємства нову маркетингову систему, що являє собою сукупність трьох інструментів:

- 1) систему знижок;
- 2) систему масової відправки SMSповідомлень;
- 3) реклама.

Дуже часто підприємства обирають в якості маркетингового прийому систему знижок без достовірної інформації про доцільність таких дій, а керуючись догадками та інтуїцією. Це пояснюється тим, що оцінити економічний ефект від запровадження маркетингового прийому дуже складно.

Загалом ідея прийняття універсальних та оптимальних цін, скоріше за все, являється утопією. Ідеальне вирішення щодо встановлення ціни продажу є ілюзорним, тому що світ бізнесу динамічний та складний. Навіть якщо одного разу було прийнято вірне рішення по цінам, можуть виникнути нові обставини, які змусять підприємство по новому подивитися на економічну ситуацію та

інакше оцінити свої ринкові можливості. В такому випадку розумно мати на озброєнні працездатну концепцію ціноутворення з врахуванням знижки.

Пропонується два варіанти знижок – для юридичних осіб та для кінцевих споживачів. Для юридичних осіб (підприємств) пропонуємо знижки за безготівковий розрахунок. Під цією знижкою розуміють зменшення ціни для клієнтів, які вчасно сплачують рахунок. Типовим прикладом є умова «2/10, нетто 30». За цією умовою клієнт має оплатити товар протягом тридцяти днів, але якщо він оплатить протягом десяти днів, то отримає знижку у розмірі 2%. Також для юридичних осіб пропонуємо оптові знижки. У цьому випадку клієнт має знижку, за умови придбання великої партії товару. Оптові знижки діють для всіх клієнтів на рівних умовах. Доцільно задіяти оптові знижки на некумулятивній основі, тобто знижка поширюється на кількість товару, замовленого протягом певного проміжку часу. Клієнт отримує знижку у розмірі 5% за умови, що клієнт купує кількість палива вартістю понад 50 000 грн. протягом однієї доби.

Для кінцевих споживачів пропонуємо запровадити програму бонусів, як систему винагород постійних покупців. Вони допомагають виробникам справлятися з конкуренцією, залучати і формувати пул постійних клієнтів. Така система ефективно працює на таких підприємствах як продуктові, парфумерні та господарські магазини, заправки, точки громадського харчування, авіакомпанії.

Чим частіше клієнт купує, тим більшу знижку заробляє. На накопичені бали можна взяти безкоштовний товар або отримати знижку. Програма працює в сферах швидких і короткострокових покупок. Працює це наступним чином. При першій покупці дані клієнта заносяться у базу, в якій і будуть нараховувати бонуси. Чим більше купуєш, тим більше бонусів. Їх можна витратити двома шляхами: отримувати знижку або оплачувати товари цілком.

Плюси від запровадження такого маркетингового прийому:

—гнучка система знижок, яка мотивує купувати більше і зберігати високу знижку;

- накопичується система бонусів;
- особисте спілкування з клієнтами (створює довірчі відносини);
- додаткові бонуси при покупках.

Мінуси:

- програма може не спрацювати, якщо немає комунікації з клієнтами;
- щоб брати участь в програмі потрібно зробити покупку;
- необхідний зворотній зв'язок від клієнта.

Для запровадження карткової системи знижок потрібно створити клієнтську базу, куди будуть вноситися інформація про надання знижок тому чи іншому клієнтові. Така система є важливою для функціонування АЗС на всіх етапах реалізації маркетингових програм. У сьогоdnішніх умовах роботи підприємства є важливою орієнтація на перспективні ринкові сегменти, для цього створюється корпоративна інформаційна система.

Для запровадження системи масової відправки SMS повідомлень, що є наступною частиною нашої рекомендації для ТОВ «Мобіле-Модус», давайте для початку розглянемо термін "SMS-нотифікація", що ж це таке і в яких випадках використовується.

Sms-нотифікація – повідомлення про ту чи іншу подію, що відбулася, отримане за допомогою SMS повідомлення. Як правило сервіс SMS-нотифікації дуже широко застосовується в області Інтернет-повідомлень таких як: повідомлення отримане на електронну пошту, операція проведена з банківського рахунку (або через онлайн-банкінг), інформація про надходження або номер замовлення клієнта в тому чи іншому магазині, і багато іншого. Така система дуже добре підійде для АЗС.

Сервіс SMS-нотифікації (SMS-інформування) на сьогоdnішній день дуже широко застосовується в різних сферах бізнесу і є невід'ємним атрибутом як для великої компанії, так і для представників малого бізнесу для зручності роботи з клієнтами або партнерами. Дуже важливо звернути увагу на те, що SMS-нотифікація це в першу чергу сервіс реального часу, всі дані передаються

і виходять практично миттєво, що дозволяє вашим клієнтам отримувати тільки найактуальнішу і необхідну інформацію.

Для кращого розуміння проекту розкриємо сутність розсилки масових SMSповідомлень. SMS-розсилання - сукупність апаратно-програмних засобів для відправки великої кількості коротких повідомлень (SMS) на мобільні пристрої абонентів стільникових мереж. На апаратно-програмному рівні SMS-розсилання діляться на онлайн і ті, що встановлені на комп'ютер користувача. У першому випадку робота з програмою здійснюється через веб-інтерфейс (доступ можливий з будь-якого пристрою, підключеного до мережі Інтернет, з використанням персонального логіна та пароля, за аналогією з електронною поштою). У другому випадку для роботи з SMS-розсилання необхідно спочатку завантажити на свій комп'ютер файл зі спеціальною програмою (робота з таким SMS-розсиланням можлива тільки з комп'ютера, на якому стоїть програма). Відправка SMSповідомлень реалізується через Інтернет юридичною особою (провайдером), які мають відповідні дозволи і технічні можливості для відправки великої кількості SMSповідомлень на SMS-центри мобільних операторів. Можливості програм для SMS-розсилання варіюють і залежать від компанії, що надає послугу.

Перелік основних функцій в системі масової відправки SMS:

- 1) персоніфікація (в тексті повідомлення при використанні цієї функції з'явиться особисте звернення до одержувача по імені, під яким він значиться в телефонній базі);
- 2) транслітерація (при наборі тексту повідомлення відображається кириличним алфавітом, а для відправки він автоматично може бути переведений в латиницю);
- 3) установка часу відправлення повідомлення (користувач має можливість задати дату і час відправки повідомлення);
- 4) підпис відправника (при відправці повідомлення користувач замість номера телефону може вписати текстову інформацію, наприклад назву своєї компанії);

5) історія відправки повідомлень (де відображаються дата і час відправлення повідомлення, телефонний номер абонента, текст повідомлення і статус доставки).

Для підприємства даний сервіс буде служити інструментом інформування споживачів про ціни на пальне. Вигода обґрунтовується тим, що споживач кожного дня буде знати ціни на нашій АЗС і тому зможе порівнювати їх з цінами конкурентів.

### **3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління стійким розвитком підприємства**

Запропонований проект у розділі 2 потребує економічного обґрунтування доходів та витрат, а також обґрунтування економічного ефекту від стійкого розвитку. Для цього потрібно дотримуватися декількох етапів. Спочатку ми зробимо прогноз ринкової ціни палива на 2019 рік. Потім з врахуванням минулих показників, розробимо план продажу. Маючи досконалий план продажу та прогнозовану ціну товару, зможемо провести розрахунки планового обсягу доходу. Аналогічно знайдемо собівартість палива. Враховуючи показники минулих років знайдемо витрати на оплату праці, податки та інші витрати. Оцінка витрат на запровадження проекту включає витрати на масову розсилку СМС-повідомлень. Оскільки знижка є відносною, ми не можемо розрахувати витрати на її запровадження, але ми можемо знайти максимальний розмір знижки. Також знайдемо точку беззбитковості.

Ефективне управління сучасним підприємством не можливо без використання сучасних методів економіко-математичного моделювання. До найбільш поширених методів оцінки діяльності підприємств, які використовуються у виробничій діяльності відносять методи трендового, кореляційно-регресійного, дисперсійного та коваріаційного аналізу. Для прогнозування цін на 2018 рік використаємо трендовий аналіз. В практиці управління для оцінки діяльності підприємств широко використовуються

математичні методи. Серед великої кількості моделей слід виділити такі статистичні метод, як методи трендового аналізу та лінійної регресії [27].

Регресійний аналіз є основним статистичним методом побудови математичних моделей об'єктів або явищ по експериментальним даним. Ці моделі зв'язують кількісні змінні – залежну і незалежну змінні. В різних областях використовуються різні назви цих змінних: вихід, цільова, вихідна або результуюча ознака, відгук, результативна, ендогенна або залежна змінна; факторні, прогнозні, екзогенні змінні, фактори, фактор-аргументи. У загальному випадку парна лінійна регресія є лінійною функцією між залежною змінною  $Y$  і однією пояснюючою (незалежною) змінною  $X$ . В нашому випадку незалежною змінною є порядковий номер кварталу, а залежною – середня квартальна ціна бензину А-95 та ДП в Київській області. Для знаходження ціни бензину використаємо формули 3.1 і 3.2 [58]:

$$y = a_0 + a_1 \cdot x \quad (3.1),$$

$$\begin{cases} a_1 = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\overline{x^2} - \bar{x}^2} \\ a_0 = \bar{y} - a_1 \cdot \bar{x} \end{cases} \quad (3.2),$$

де  $a_0$  і  $a_1$  - невідомі параметри.

Для розв'язання системи і знаходження параметрів  $a_0$  і  $a_1$  використаємо середньо квартальні ринкові ціни на бензин А-95 і дизельне паливо, які наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Ринкові ціни на пальне

Рік	2013				2014			
Квартал	I	II	III	IV	I	II	III	IV
А-95	10,36	11,49	10,82	11,12	10,91	10,85	10,92	10,94
ДП	9,69	10,25	9,62	10,22	10,02	9,92	9,88	9,92
Рік	2015				2016			
А-95	12,43	15,42	16,68	17,73	21,66	20,75	21,06	19,35
ДП	11,28	14,79	15,76	17,33	21,33	19,95	18,00	16,90
Рік	2017				2018			
А-95	19,32	22,23	22,69	23,50	25,14	25,92	25,02	27,53
ДП	15,26	18,87	18,85	20,66	22,44	22,86	21,90	25,10

Розраховано на основі[44]

Отже знайдемо невідомі параметри окремо для бензину А-95 і дизельного палива.

*Бензин А-95:*

$$a_1 = \frac{259,08 - 12,5 \cdot 17,66}{204,17 - 156,25} = \frac{38,33}{47,92} = 0,8$$

$$a_0 = 17,66 - 0,8 \cdot 12,5 = 7,66$$

Отже, підставивши знайдені значення, маємо наступну функцію для прогнозування ціни А-95.

$$y = 7,66 + 0,8 \cdot x$$

*Дизельне паливо:*

$$a_1 = \frac{230,69 - 12,5 \cdot 15,87}{204,17 - 156,25} = 0,67$$

$$a_0 = 15,87 - 0,67 \cdot 12,5 = 7,5$$

Підставивши знайдені значення, маємо наступну функцію для прогнозування ціни дизельного палива.

$$y = 7,5 + 0,67 \cdot x$$

Результати прогнозування наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Прогноз цін на паливо

Рік	Квартал	Ціна бензину А-95, грн./л	Ціна дизельного палива, грн./л
2019	I	27,66	24,25
	II	28,46	24,92
	III	29,26	25,59
	IV	30,06	26,26
2020	I	30,86	26,93
	II	31,66	27,6
	III	32,46	28,27
	IV	33,26	28,94
2021	I	34,06	29,61
	II	34,86	30,28
	III	35,66	30,95
	IV	36,46	31,62

*Розроблено автором*



За даними табл. 3.3 можна знайти середньорічні ціни на бензин і дизельне паливо. Для цього знайдемо середнє арифметичне квартальних цін на паливо. Прогнозована ціна бензину А-95 на 2019 рік становить 28,86 грн./л, на 2020 рік складає 32,06 грн./л, і на 2021 рік – 35,26 грн./л. Прогнозована ціна на дизельне паливо на 2019 рік дорівнює 25,26 грн./л, на 2020 рік – 27,94 грн./л, а на 2021 рік – 30,62 грн./л.

Планувати обсяги продажу будемо з врахуванням показників минулих років. В табл. 3.4. Наведено обсяг продажу за минулі роки.

Таблиця 3.4

### Обсяги продажу за минулі роки

Рік	Об'єми збуту бензину А-95		Об'єми збуту дизельного палива	
	Фактичне значення	Планове значення	Фактичне значення	Планове значення
2013	323 122,5	200 000	2 461 885,714	1 500 000
2014	33 963	50 000	452 840	1 000 000
2015	66 893,1	30 000	891 908	450 000
2016	84 549,9	60 000	1 127 332	890 000
2017	117 435	80 000	1 565 800	1 130 000
2018	124 359	117 000	1 738 400	1 500 000

*Розроблено автором на основі вихідних даних ТОВ «Мобіле-Модус»*

Для того, щоб плановані обсяги збуту на 2019-2021 роки визивали довіру, ми зробимо прогноз на даний період за допомогою методу ковзаної середньої. Даний метод являється удосконаленням методу експоненційного згладжування. Експоненційне згладжування має лише наочне уявлення стосовно тренду і використовується лише для короткострокових прогнозів. Для довгострокових прогнозів більш частіше використовується методика Хольта-Вінтерса, що користується успіхом при середньострокових та довгострокових прогнозуваннях. Він виявляє тенденції пов'язані з короткими періодами. Отже, метод ґрунтується на умові, що об'єм збуту для наступного періоду дорівнює середньому арифметичному певного обсягу збуту попередніх  $n$ -періодів. Для підприємства ТОВ «Мобіле-Модус», на думку експертів, доцільно буде обрати три попередні періоди ( $n=3$ ). Отриманий прогноз внесемо в табл. 3.5. Ці

прогнозовані показники і будуть плановими, на які націлене керівництво підприємства.

Таблиця 3.5

### Прогноз обсягів збуту на 2018 рік

Рік	Обсяги продажу бензин А-95, л	Обсяги продажу дизельного палива, л
2019	108 781,30	1 346 566,00
2020	116 858,43	1 456 183,00
2021	116 666,24	1 401 374,50

*Розроблено автором*

Після того, як ми помножимо обсяги продажу на ринкову ціну, отримаємо дохід (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

### Дохід на 2018-2020 роки

Рік	2019	2020	2021
А-95, грн.	3139428	3746481	4113652
ДП, грн.	34007524	40678472	42903080
Всього, грн.	37146952	44424953	47016732

*Розроблено автором*

Знаходимо собівартість палива. Проаналізувавши собівартість за минулі роки, робимо висновок, що вона становить 90% від ціни. Планована собівартість закупівлі наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Собівартість палива на 2019-2021 роки

Рік	2018	2019	2020
А-95, грн.	2825485	3371832,9	3702286,8
ДП, грн.	30606772	36610624,8	38612772
Всього, грн.	33432257	39982457,7	42315058,8

*Розраховано за даними [44]*

Наступним кроком буде прогнозування числа постійних клієнтів. У 2018 році кількість постійних клієнтів становить 93, з яких кількість покупців

бензину А-95 становить 17 осіб, а дизельного палива – 76 осіб. Постійний клієнт — це джерело довгострокового і надійного прибутку. Якщо клієнт проявляє лояльність до підприємства, то він обов’язково буде знову купувати його продукцію і буде радити її друзям. Орієнтуючись на приріст постійних клієнтів, компанія забезпечує собі стабільний ріст. Тому, виходячи з приросту прогнозованого доходу, який у 2020 році становитиме 20%, а у 2021 році – 6%, ми зробимо прогноз росту кількості постійних клієнтів і внесемо ці дані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Кількість постійних клієнтів на 2018 рік

Рік	2019	2020	2021
А-95	17	20	21
ДП	76	91	96
Всього	93	111	117

*Розроблено автором*

Розрахуємо витрати на масові відправки СМС за наступною формулою 3.3 і внесемо результати в табл. 3.9 [58].

$$A_{SMS} = K \times C_{SMS} \times 365 \quad (3.3),$$

де  $A_{SMS}$  – витрати на повідомлення;

$C_{SMS}$  – ціна повідомлення;

$K$  – кількість постійних клієнтів.

Вище наведено формулу, яку було розроблено автором дипломного проекту на основі опитування експертів.

Таблиця 3.9

### Витрати на масову відправку SMSповідомлень на 2018-2020 роки

Квартал	2019	2020	2021
А-95, грн.	1737,40	2044,00	2146,20
ДП, грн.	7767,20	9300,20	9811,20
<b>Всього, грн.</b>	<b>9504,60</b>	<b>11344,20</b>	<b>11957,40</b>

*Розроблено автором*

Крім витрат на масове відправлення повідомлень потрібно прорахувати витрати на рекламні бігборди, витрати на заробітну плату та на електроенергію. Місячна вартість розміщення реклами на бігборді дорівнює 2000 грн.. Для розміщення реклами найбільше підходять чотири бігборди, вони розташовані в місцях, які найбільше підходять для залучення клієнтів. Витрати на заробітну плату складаються з фонду заробітної плати та єдиного соціального внеску. При розрахунку витрат на електроенергію потрібно врахувати, що підприємство у 2018 році витратило на електроенергію 145 000 грн. Якщо врахувати індекс росту цін на 2019-2021 роки, то отримаємо наступну вартість електроенергії для підприємства ТОВ «Мобіле-Модус»: у 2019 році – 163 850 грн., у 2020 році – 200 716,25 грн., у 2021 році – 230 823,69 грн. Індекс росту цін на 2019 рік складає 113%, на 2020 рік – 122,5%, на 2021 рік – 115%.

Усі витрати наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Витрати на 2019-2021 роки (у грн.)**

Рік	2018	2019	2020
Заробітна плата	357 408	400 608	424 800
Єдиний соціальний внесок (22%)	78 629,76	88 133,76	93 456
Витрати на електроенергію	163 850	200 716,25	230 823,69
Витрати на SMS повідомлення	9504,60	11344,20	11957,40
Витрати на рекламу	96 000	96 000	96 000
Усього	609 392,36	796 802,21	857 037,09

*Розроблено автором*

Для того, щоб знайти плановий прибуток, від доходу віднімемо собівартість та інші постійні витрати. Плановий прибуток є ключовим орієнтиром, на який потрібно рівнятися в процесі прийняття рішень в контексті управління розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Зростання цього показника говорить про розвиток. Якщо це зростання є неперервним на протязі певного проміжку часу, то розвиток є стійким. Отримані результати внесемо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Фінансові результати на 2018 рік (у грн.)**

Рік	2019	2020	2021
Дохід	37146952	44424 953,00	47016732
Собівартість	33432256,8	39982457,70	42315058,8
Постійні витрати	609 392,36	796 802,21	857 037,09
Фінансовий результат до оподаткування	3 105 302,84	3 645 693,09	3 844 636,11
Податок на прибуток (18%)	558 954,51	656 224,76	692 034,50
Чистий прибуток	2 546 348,33	2 989 468,33	3 152 601,61

*Розроблено автором*

Припустимо ситуацію, що кожен клієнт матиме знижку. Максимальний рівень знижки не повинен перевищувати фінансового результату до оподаткування, адже тоді підприємство матиме збиток. Витрати на знижку будуть змінними витратами, адже залежать від ціни палива. Формула для розрахунку максимальної знижки наведена нижче [29, с. 132].

$$PZ_{\max} = \frac{C_p \cdot 100}{C_z} - 100 \quad (3.4),$$

де  $PZ_{\max}$  - максимальна знижка (у %);

$C_p$  - ціна реалізації товару (у грн.);

$C_z$  – витрати на одиницю товару (у грн.).

Оскільки підприємство торгує декількома видами палива, то доцільно буде використати формулу 3.5 [29].

$$PZ_{\max} = \frac{TR \cdot 100}{C} - 100 \quad (3.5),$$

де  $TR$  – виручка (у грн.);

$C$  – витрати (у грн.).

Розрахуємо максимальний розмір знижки для кожного року.

2019 рік:

$$P3_{max} = \frac{37\,146\,952,00 \cdot 100}{33\,799\,169,40} - 100 = 9,91\%$$

2020 рік:

$$P3_{max} = \frac{44\,424\,953,00 \cdot 100}{40\,394\,409,9} - 100 = 9,98\%$$

2021 рік

$$P3_{max} = \frac{47\,016\,732 \cdot 100}{42\,845\,272,20} = 9,74\%$$

Після проведених розрахунків можна перейти до знаходження обсягу беззбитковості. Точка беззбитковості— це обсяг операцій господарської діяльності, який забезпечує рівність сукупного доходу та сукупних витрат. Цю точку можна називати точкою нульового прибутку. Цей показник допоможе оцінити ефективність проекту, а його зіставлення з плановими показниками продемонструє вигоди від господарської діяльності. Для знаходження точки беззбитковості використаємо формулу 3.6., яку ми вивели з формул 2.2 і 2.3:

$$Q = \frac{FC \cdot TR}{TR - VC} \quad (3.6),$$

де Q — точка беззбитковості (обсяг продажів у грн.);

FC – сума постійних видатків (у грн.);

VC — змінні видатки на загальний обсяг виробництва (у грн.);

TR — виручка (у грн.).

Знайдемо точку обсяги беззбитковості для періоду 2018-2020 років.

2019 рік:

$$Q = \frac{609\,392,36 \cdot 37\,146\,952}{37\,146\,952 - 33\,432\,256,8} = 6\,095\,814,82 \text{ грн.}$$

2020 рік:

$$Q = \frac{796\,802,21 \cdot 44\,424\,953,00}{44\,424\,953,00 - 39\,982\,457,70} = 7\,969\,836,57 \text{ грн.}$$

2021 рік:

$$Q = \frac{857\,037,09 \cdot 47\,016\,732}{47\,016\,732 - 42\,315\,058,8} = 8\,571\,150,24 \text{ грн.}$$

Оскільки підприємство планує надавати знижку, потрібно врахувати її при плануванні обсягів беззбитковості. Враховуючи знижку, відкоригуємо попередні обчислення точки беззбитковості.

2019 рік:

$$Q = 6\,095\,814,82 + 6\,095\,814,82 \cdot \frac{9,91}{100} = 6\,699\,910,07 \text{ грн}$$

2020 рік:

$$Q = 7\,969\,836,57 + 7\,969\,836,57 \cdot \frac{9,98}{100} = 8\,765\,226,26 \text{ грн}$$

2021 рік:

$$Q = 8\,571\,150,24 + 8\,571\,150,24 \cdot \frac{9,74}{100} = 9\,405\,980,27 \text{ грн}$$

Проведені розрахунки дають нам можливість стверджувати, що підприємство у 2019 році має продавати продукцію на суму 6 699 910,07 грн., у 2020 році – 8 765 226,26 грн., у 2021 році – 9 405 980,27 грн.

### **Висновок до 3 розділу**

1. Отже, в 3 розділі дипломної роботи було визначено основні напрями формування організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку підприємства ТОВ «Мобіле-Модус». Для реалізації стратегії сталого розвитку господарського механізму необхідно досягти стійкості економічної, соціально та екологічної системи. Був здійснених розрахунок прогностичних значень чистого прибутку за допомогою тренду на 2019-2021 роки, розрахунок може мати похибку через недостатню кількість даних. Доведено, що підприємством ТОВ «Мобіле-Модус» було обрано вірну стратегію розвитку.

2. Виявлено основні проблеми на підприємстві ТОВ «Мобіле-Модус», на вирішення яких орієнтовані розроблені пропозиції і рекомендації для вдосконалення механізмів управління підприємством, які розглядались з позицій складових концепції стійкого розвитку. Було запропоновано запровадити нову маркетингову стратегію, яка має підтримувати подальший стійкий розвиток підприємства. Для підприємства пропонується впровадження

комплексу маркетингових інструментів, який складається з системи знижок та процедури масової відправки СМС повідомлення, як способу інформування клієнтів про щоденні ціни.

3. Такі нововведення потребують дослідження доцільності шляхом обробки статистичної інформації та оцінки прогнозованих показників. Спочатку ми зробили прогноз ринкової ціни палива на 2019 рік. Потім, враховуючи минулі показники, розробили план продажу. Маючи план продажу та прогнозовану ціну товару, розраховали плановий обсяг доходу. Аналогічно знайшли собівартість палива. Враховуючи показники минулих років знайшли витрати на оплату праці, податки та інші витрати. Оцінка витрат на запровадження проекту включає витрати на систему масової відправки SMSповідомлень. Оскільки знижка є відносною, ми не можемо розрахувати витрати на її запровадження, але ми знайшли максимальний розмір знижки і розраховали точку беззбитковості - обсяг або рівень операцій, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, тобто це точка нульового прибутку або нульових збитків. Проведені розрахунки дають нам можливість стверджувати, що для підтримання рівня беззбитковості підприємство у 2018 році має продавати продукцію на суму 6 699 910,07 грн., у 2019 році – 8 765 226,26 грн., у 2020 році – 9 405 980,27 грн.



## ВИСНОВКИ

Одержані в процесі дослідження результати вирішують науковопрактичне завдання, а саме вдосконалення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та функціонування організаційноекономічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства ТОВ «Мобіле-Модус».

Як результат аналізу теоретичних джерел визначено, що в умовах, коли динаміка змін зовнішнього середовища є важко прогнозованою підприємства повинні сформувати нову адаптивну систему управління розвитком підприємствах, що здатна урівноважити стан внутрішнього середовища в умовах впливу турбулентного середовища, в цілях забезпечення довгострокового стійкого розвитку та прибутковості організації [23]. Для розроблення ефективної системи управління стійким розвитком підприємства необхідно розпочати з аналізу підходів до визначення сутності поняття «стійкість», а також визначили особливості управління стійким розвитком в умовах турбулентного середовища, а саме: характер розвитку галузі, стан функціонування підприємства та характер обраних стратегій, що використовуються на підприємстві. Виникає необхідність зосередження особливої уваги на інструментах управління стійким розвитком підприємств. Для забезпечення стійкого розвитку інструменти необхідно розглядати з позицій трьох важливих складових: економічної, соціальної та екологічної [23]. Можна зазначити, що чим ширше перелік аналізованих інструментів, тим більше можливостей для детального аналізу тенденцій розвитку та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства. Це дозволить більш точно визначати, ефективність яких інструментів забезпечення стійкості необхідно збільшувати. Такі інструменти формування і оптимізації діяльності підприємства дозволяють врахувати зміни і своєчасно прийняти рішення про підвищення ефективності використання ресурсів.

Управління стійким розвитком підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» передбачає проведення аналізу показників діяльності підприємства. Підприємство використовує наступні методи економічного аналізу: порівняння фактичних даних з плановими; порівняння показників в динаміці з метою виявлення тенденцій і закономірностей в розвитку економічного явища; порівняння паралельних динамічних рядів для вивчення взаємозв'язку досліджуваних показників; порівняння результатів різних управлінських рішень з метою вибору оптимального рішення; порівняння результатів діяльності до і після прийняття управлінських рішень з метою визначення їх ефективності.

Керівництво спланувало діяльність підприємства на 2013-2018 роки. Були визначені планові показники збуту і для його стимулювання використовувався набір засобів та прийомів – участь у тендерах та публічних закупівлях, постійне спілкування з клієнтами, як приклад індивідуального підходу до споживачів, використання матеріально-технічної бази (два автозаправні комплекси та обладнання). Також в процесі господарської діяльності підприємство використовує банківські кредити для погашення заборгованості перед постачальниками в період недостатніх обсягів власних коштів через дебіторську заборгованість клієнтів.

Було проведено аналіз об'ємів збуту дизельного палива. У 2013 році підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» перевиконало план на 64,13%. Це пов'язано з перемогою у тендері на постачання палива італійській компанії «Тодіні», яка виконувала підготовку окремих доріг до прийому гостей на чемпіонат з футболу «Євро 2012». У 2014 році план не виконано на 54,72%. Обсяги продажу впали через закінчення строку дії тендеру, а оскільки цілий рік підприємство працювало практично лише на тендер, то воно не могло задовольнити попит деяких клієнтів, тому вони стали працювати з нашими конкурентами. У 2015 році підприємство змогло повернути втрачену кількість клієнтів і залучити нових, перевиконавши план на 98,20%. Наступні роки також характеризуються перевиконанням планових показників. У 2016 році

перевиконання плану становить 26,67%, у 2017 році – 38,57%, у 2018 році – на 15,89%. Також було досліджено статистику збуту бензину А-95. У 2013 році підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» перевиконало план на 61,56%. На це вплинули ті ж фактори, що і на об'єми збуту дизельного палива. У 2014 році план не виконано на 32,07%. У 2015 році підприємство змогло повернути втрачену кількість клієнтів і залучити нових, перевиконавши план на 122,98%. Наступні роки також характеризуються перевиконанням планових показників. У 2016 році перевиконання плану становить 40,92%, у 2017 році – 46,79%, у 2018 році – 6,29%. Підприємство ставило ціль на рік, орієнтуючись на поточні результати. Також було оцінено об'єми збуту бензину А-92. У 2013 році підприємство ТОВ «Мобіле-Модус» перевиконало план на 50,79%. У 2014 році невиконання плану складало 20,75%. Ситуація аналогічна з дизельним паливом. У 2015 році підприємство змогло повернути втрачену кількість клієнтів і залучити нових, перевиконавши план на 122,98%. У 2016 році перевиконання плану становить 31,52%, у 2017 році – 37,01%.

Аналіз фінансової звітності за останні п'ять років показав, що підприємство має недостатню рентабельність діяльності. На 2014 рік цей показник дорівнював 0,89%, на 2015 рік – 7,62%, на 2016 рік – 5,08%, на 2017 рік – 3,51%. Норма становить приблизно 15%. Але дослідження ринку нафтопродуктів показують, що на рівень 15% можуть претендувати великі мережі АЗС. Для підприємства ТОВ «Мобіле-Модус» норма рентабельності діяльності знаходиться в діапазоні 9-10%.

Для підприємства пропонується впровадження комплексу маркетингових інструментів, який складається з системи знижок, рекламної кампанії та процедури масової відправки SMS повідомлення, як способу інформування клієнтів про щоденні ціни. Проведені розрахунки дають нам можливість стверджувати, що для підтримання рівня беззбитковості підприємство у 2019 році має продавати продукцію на суму 6 699 910,07 грн., у 2020 році – 8 765 226,26 грн., у 2021 році – 9 405 980,27 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прилипко В. А., Боголюбов В. М., Піскунова Л. Е. Стратегія сталого розвитку природи та суспільства. Навчально-методичний посібник. URL: [http://ecoacademy.org.ua/sites/default/files/theme\\_files/prylypko\\_ta\\_in\\_2008.pdf](http://ecoacademy.org.ua/sites/default/files/theme_files/prylypko_ta_in_2008.pdf)
2. Шестерікова Н. В. Формування стратегії стійкого розвитку підприємства на основі системи збалансованих показників: дис. канд. екон. наук, 2009. – 238 с.
3. Про концепцію переходу України до сталого розвитку : Закон України № 1359-XIV від 24.12.1999 р. – URL: <http://www.mns.gov.ua/laws/laws/nuclear/92.htm>
4. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 168–171.
5. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
6. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85-89. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_14).
7. Шматько Н. М. Організаційно-економічне забезпечення стійкого. Конкурентного розвитку підприємства URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/35161/1/Shmatko\\_Orhanizatsiino-ekonomichne\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/35161/1/Shmatko_Orhanizatsiino-ekonomichne_2017.pdf)
8. Dyllick T. Beyond The Business Case for Corporate Sustainability / T. Dyllick, K. Hockerts // Business Strategy and the Environment. – 2002. – № 11. – P. 130–141.
9. Sartakov V. Sustainable Development and Organizational change [Electronic resource] / V. Sartakov. – URL: <http://systemsand.me/articles/2014/12/sustainability/pdf/main.pdf>.

10. Корольова А. О. Екологічна та ресурсна складова сталого розвитку підприємств України // Наукові записки, випуск 17, – 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81589139.pdf>
11. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.
12. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми / Л.С. Макуха // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2008. – № 5. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008\\_5/index.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/index.htm)
13. Поляк М. І. Квятковська Л. А. етапи процесу формування стратегії стійкого розвитку підприємства. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Стратегії.pdf>
14. Новікова О. Ф., Амоша О. І. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : моногр. / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 534 с. 2
15. Hauff M. Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung / M. Hauff, A. Kleine. – München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009. – 241 s.
16. Міхальова К. В. Науково-методичні засади сталого соціально-економічного розвитку України URL: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe.pdf)
17. Азріліян А. М. Скорочений економічний словник. – 4-е вид. доп. – М.: Інститут нової економіки, 2008. – 1088 с.
18. Саєнко О. А. Теоретичні аспекти розвитку організаційно-економічного механізму функціонування підприємства / О. А. Саєнко // Агроінком. – 2008. – № 11 – 12. – С. 79 – 82.
19. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк - К.: "Центр учбової літератури", 2015. - 560 с.
20. Черкасова С. О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств

// Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 22-27. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.htm>

21. Малик І. П., Каракаш Ю.А. Теоретичні підходи до визначення організаційно-економічного механізму промислового підприємства // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2017. – Випуск № 1 (07) Частина 1. – с.103-107.

22. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

23. Малик І. П., Каракаш Ю. А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей.– Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – с. 99.

24. Литнєва Н. А. Механізм управління сталим розвитком промисловий // Сучасні технології управління. – 2016. – URL: <http://sovman.ru/article/6403/>

25. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення / О. С. Дуброва // Вісник Хмельницького нац. у-ту. – 2010. URL: [http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk\\_tup/2010/\(145\)%20VKNU-ES-2010N1-Volume1.pdf#page=15](http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2010/(145)%20VKNU-ES-2010N1-Volume1.pdf#page=15) – С. 15 – 19

26. Каліна І. І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівним підприємством // Фактуальні проблеми економіки – 2011. – №9 (123). – С.130-134.

27. Гончарова О. М., Антонюк Б. О. Сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016\\_33/zb33\\_09.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_33/zb33_09.pdf)

28. Офіційний сайт ТОВ «Мобіле-Модус». URL: <http://www.mobilemodus.ua>

29. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

30. Інформація діяльності ТОВ «Мобіле-Модус» // Внутрішня документація ТОВ «Мобіле-Модус»

31. Болтянська, Л. О. Економіка підприємства [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Л. О. Болтянська, Л. О. Андрєєва, О. І. Лисак. – Херсон : Олді-плюс, 2015. – 668 с.

32. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.

33. Охріменко І. В. Стаття на тему: «Планово-економічна робота як провідний елемент інформаційної системи підприємства». URL: [http://econf.at.ua/publ/konferencija\\_2015\\_05\\_7\\_8/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/planovo\\_ekonomichna\\_robota\\_jak\\_providnij\\_element\\_informacijnoji\\_sistemi\\_pidpriemstva/24-1-0-436](http://econf.at.ua/publ/konferencija_2015_05_7_8/sekcija_5_ekonomichni_nauki/planovo_ekonomichna_robota_jak_providnij_element_informacijnoji_sistemi_pidpriemstva/24-1-0-436)

34. Блонська В. І., Дмитрах О. Р. Показники і критерії оцінки якості прибутку підприємства. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/pokazniki\\_i\\_kriteriyyi\\_otsinki\\_yakosti\\_pributku\\_pidpriemstva](https://cyberleninka.ru/article/n/pokazniki_i_kriteriyyi_otsinki_yakosti_pributku_pidpriemstva)

35. Довгань Л. Є., Каракаш Ю. А. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища // Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: ЛЕФ, 2017. – Ч. 1. – 95 с.

36. Зайцев О. Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): Автореф. дис. – Хабаровск, 2007. – 23 с.

37. Боровик Ю. Т. Стійкий розвиток будівельного підприємства – важлива умова забезпечення конкурентоспроможності транспортного будівельного комплексу / Ю. Т. Боровик // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 151-157. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_21).

38. Коновалова О. В., Андрущакевич Т. А. Стаття на тему: «SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки». URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm)

39. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник для академічного бакалавріату/ под общ. ред. Р. Г. Ахметова. — М.: Видавництво Юрайт, 2014. — 431 с. — Серія: Бакалавр. Академический курс.

40. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств / С. П. Кобець // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — Вип. 3. — С. 307 – 311 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://global-national.in.ua>

41. Воробйов Ю. М. Фінансове забезпечення діяльності будівельних підприємств / Ю.М. Воробйов // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. — 2012. — № 1. — С. 6-9.

42. Гуржий Н. Н., Косяк В. В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/35.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/35.pdf)

43. Бондаренко Є. В. Аутсорсинг як інструмент управління ефективністю діяльності будівельних підприємств в умовах виходу вітчизняної економіки з кризи // Ефективна економіка. — 2010. — № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com/?op=1&z=1604>.

44. Тищенко О. М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі / О. М. Тищенко, В. Є. Хаустова // Проблеми економіки. — 2012. — № 4. — С. 129-135.

45. Єригіна І. О. Проблема управління дебіторською заборгованістю підприємства та шляхи її вирішення / Єригіна І. О. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=15710>

46. Жовнірова М. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / М. В. Жовнірова // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — № 19.2. — С. 126–132.



47. ДСТУ OHSAS 18001:2010. Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги (OHSAS 18001:2007, IDT): [пер. з англ.] – На заміну ДСТУ-П OHSAS 18001:2006; Чин. від 01.01.2011. — К: Держспоживстандарт України, 2011. – VII,20 с.

48. Стандарт SA 8000:2001: Соціальна відповідальність. URL: <http://www.center-qualitet.ru/SA%208000.htm>.

49. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика [Монографія] / І. В. Сіменко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.

50. Сімченко Н. О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. URL: [http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe.pdf](http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.pdf)

51. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

52. Лучишина К. Л. Управління підприємством на основі TQM [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf>

53. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf>

54. М. Білецька Управління відходами як складова екологоорієнтованого управління URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/? op=1&z=3063>

55. Стадник Г. В. Концептуальні засади сталого розвитку будівельних підприємств. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29716/1/3.pdf>

56. Інвестиції – 2016: повільне, але оптимістичне зростання // Дніпропетровське інвестиційне агенство – URL: <http://dia.dp.gov.ua/investicii2016-povilne-ale-optimistichne-zrostannya/>

57. Антонова А. О. Ефективне використання ресурсів як умова сталого розвитку будівельної галузі. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.pdf)

58. Стаття: Інструменти прогнозування в Excel URL:  
<http://askme.zone/t/nstrumenti-prognozuvannya-v-excel/24688>

59. Стаття: Скорочення штату та чисельності працівників під час  
реорганізації // Електронне видання Бухгалтер і Закон. URL:  
[http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/BZ010238](http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ010238)

60. Стаття: Показники рентабельності інвестицій. URL:  
<http://проінвестиції.укр/рентабельність-інвестицій/>

61. Економіка аграрних підприємств. Андрійчук В. Г. Підручник. — 2-ге  
вид., доп. і перероблене. /В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.

# ДОДАТКИ

Додаток А

## БАЛАНС за 31 грудня 2013 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби:			
Залишкова вартість	030	1125,7	1104,9
Первісна вартість	031	1692,4	1692,4
Знос	032	(566,7)	(587,5)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>1125,7</b>	<b>1104,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
готова продукція	130	1013,8	562,6
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	1643,0	1398,6
первісна вартість	161	1643,0	1398,6
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		

1	2	3	4
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	136,4	15,2

в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		<b>877,8</b>
<b>Усього за розділом II</b>	260	2777,7	2854,2
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	270	3,3	3,3
<b>Баланс</b>	280	3906,7	3962,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
I. Статутний капітал	300	120,0	120,0
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	1124,1	32,7
Неоплачений капітал	360	( 0,2 )	( 0,2 )
Вилучений капітал	370	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	380	1243,9	152,5
<b>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом II</b>	430		
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440		
Довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III</b>	480		
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2530,4	3361,5
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	4,1	2,4
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	8,8	3,3
з оплати праці	580	18,5	7
з учасниками	590		

із внутрішніх розрахунків	600		
інші поточні зобов'язання	610	101,0	9,4
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>2662,8</b>	<b>3809,9</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>3906,7</b>	<b>3962,4</b>

Додаток Б

**БАЛАНС**  
**за 31 грудня 2014 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
Основні засоби	1010	1099	1079,5
первісна вартість	1011	1692,4	1692,4
Знос	1012	-593,4	-612,9
Інвестиційна нерухомість	1015		

Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1099</b>	<b>1079,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			<b>756,4</b>
Запаси	1100	611,1	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1248,9	754
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		120,4
Витрати майбутніх періодів	1170	4,3	15
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1864,3</b>	<b>1645,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для     продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2963,3</b>	<b>2725,3</b>

Пасив	Код	На початок	На
-------	-----	------------	----

	рядка	звітний період	кінець звітний період
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			120,0
Зареєстрований капітал	1400	120	
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34,8	638,3
Неоплачений капітал	1425	-0,2	-0,2
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	154,6	758,1
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	551	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2243,5	1737,3
розрахунками з бюджетом	1620	2,7	5,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		4,9
розрахунками зі страхування	1625	3,7	2,4
розрахунками з оплати праці	1630	7,8	7,4
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		215,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	2808,7	1967,2
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	2963,3	2725,3

**БАЛАНС**  
**за 31 грудня 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
Основні засоби	1010	1079,5	1061,3
первісна вартість	1011	1692,4	1692,4
Знос	1012	-612,9	-631,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1079,5</b>	<b>1061,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			<b>434,1</b>
Запаси	1100	756,4	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	754	329,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	120,4	387,6
Витрати майбутніх періодів	1170	15	
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1645,8</b>	<b>1151,4</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2725,3</b>	<b>2212,7</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	
1	2	3	
<b>I. Власний капітал</b>			<b>120,00</b>
Зареєстрований капітал	1400	120,0	
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		

## Продовження додатку В

Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	638,3	849,30
Неоплачений капітал	1425	-0,2	-0,2
Вилучений капітал	1430	( )	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	758,1	969,1
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1737,3	397
розрахунками з бюджетом	1620	5,1	23,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	4,9	17,1
розрахунками зі страхування	1625	2,4	4,3
розрахунками з оплати праці	1630	7,4	9,1
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	215,0	809,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	1967,2	1243,6
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	2725,3	2212,7



**БАЛАНС**  
**за 31 грудня 2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
Основні засоби	1010	1061,3	1061,3
первісна вартість	1011	1692,4	1692,4
Знос	1012	-631,1	-631,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1061,3</b>	<b>1061,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			<b>242,2</b>
Запаси	1100	434,1	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	329,7	543
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Гроші та їх еквіваленти	1165	387,6	656,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1151,4</b>	<b>1441,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2212,7</b>	<b>2502,6</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	
1	2	3	
<b>I. Власний капітал</b>			<b>120,00</b>
Зареєстрований капітал	1400	120,00	
Капітал у дооцінках	1405		

## Продовження додатку Г

Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	849,30	1749,00
Неоплачений капітал	1425	-0,2	-0,2
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	969,1	1868,8
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	397	
розрахунками з бюджетом	1620	23,5	19,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	17,1	17,5
розрахунками зі страхування	1625	4,3	3,6
розрахунками з оплати праці	1630	9,1	9,6
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	809,7	601,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	1243,6	633,8
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	2212,7	2502,6

## SWOT-аналіз ТОВ «Мобіле-Модус»

		Можливості 1) Можливість користуватися банківськими кредитами (овердрафт та ін.) 2) Можливість закуповувати якісну продукцію 3) Можливість кредитувати клієнтів.	О цінка 3 5 4	Загрози: 1) Наявність мікропідприємств, що працюють на чорному ринку і конкурують з нашим підприємством 2) Схильність споживачів купувати пальне за як можна нижчою ціною 3) Домінування окремих брендів на ринку 4) Нестабільність курсу долара: закупівельні ціни прив'язані до долара, а продажу - до рубля (прогноз курсу долара).	
Сильні сторони: 1) Власна матеріально-технічна база 2) Інвестиції зі сторони власників підприємства 3) Налагоджена мережа збуту 4) Великі показники рентабельності	О цінка 4 3 5 4	<b>Стратегічна альтернатива:</b> Збут якісної продукції через власну мережу збуту. <b>Стратегічна проблема:</b> більший банківський відсоток за кредити через те, що власники не завжди достатньо вкладають кошти в обіг підприємства,.		<b>Стратегічна альтернатива:</b> Мережа збуту нашого підприємства складається з 2 АЗС, а мікропідприємства, що працюють на тіньовому ринку, продають пальне через мобільні блок-пункти; наша перевага – імідж, який нам створює наша мережа АЗС, а також довіра з боку клієнтів, адже наша діяльність легалізована, на відміну від вищезазначених підприємств. <b>Стратегічна проблема:</b> Недостатньо інвестицій в оборотні кошти не дають можливості купувати паливо наперед. Це не дає нам пом'якшувати ризики від зміни курсу валют.	
Слабкі сторони: 1) Невелика мережа збуту (2 АЗС) 2) Низька ліквідність підприємства	3 5	<b>Стратегічна альтернатива:</b> Якісне пальне користується великим попитом, не зважаючи на те, що продається воно через невелику систему збуту. <b>Стратегічна проблема:</b> низька ліквідність підвищує банківський відсоток за кредит.		<b>Стратегічна альтернатива:</b> Розширювати мережу збуту за рахунок збільшення об'єктів продажу палива (АЗС, нафтобази та ін.) на основі оренди або придбання. <b>Стратегічна проблема:</b> Недостатньо оборотних коштів для предоплати за товар.. Це не дає нам пом'якшувати ризики від зміни курсу валют.	